



DIPLOMARBEIT

Herr
Ing. Hans Jörg Sagl

**Die Procurement-Balanced
Scorecard als Instrument der
Erfolgsmessung im
Beschaffungscontrolling**

2015

DIPLOMARBEIT

Die Procurement-Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgsmessung im Beschaffungscontrolling

Autor:
Herr Ing. Hans Jörg Sagl

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW11sLA-F

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. Pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. Pol. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 22.08.2015

DIPLOMA THESIS

The procurement-balanced scorecard as performance measuring instrument of procurement controlling

author:

Mr. Ing. Hans Jörg Sagl

course of studies:

Engineering economics

seminar group:

KW11sLA-F

first examiner:

Prof. Dr. rer. Pol. Ulla Meister

second examiner:

Prof. Dr. rer. Pol. Holger Meister

submission:

Mittweida, 22.08.2015

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Sagl, Hans Jörg

Thema der Bachelorarbeit: Die Procurement-Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgsmessung im Beschaffungscontrolling

Topic of thesis: The procurement-balanced scorecard as performance measuring instrument of procurement controlling

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2015

Abstract

Damit Beschaffungsabteilungen bei immer höheren Zukaufsraten und sich stetig verkürzenden Produktlebenszyklen bestehen können, müssen diese mit der Zeit gehen, um konkurrenzfähig zu werden und zu bleiben. Zur Erreichung dieses Zieles wird die Implementierung eines gesamtheitlichen Performance Measurement-Systems für die Beurteilung und Steuerung der Leistungsfähigkeit der Beschaffung vorgeschlagen. Da der Einsatz traditioneller Kennzahlensysteme vermehrt als unzureichend kritisiert wurde, verfügt das Beschaffungscontrolling mit der Procurement-Balanced Scorecard nun über ein leistungsstarkes Instrument zur Erfolgsmessung. Diese Arbeit bietet einen Überblick der Aufgaben und Ziele der Beschaffung sowie des Beschaffungscontrollings, gefolgt von einer Auflistung der umfangreichen Anforderungen an moderne Performance Measurement-Systeme. Es wird das Konzept der klassischen Kaplan/Norton BSC vorgestellt, aus diesem die Procurement-Balanced Scorecard entwickelt, diese danach analysiert und im Abschluss deren Vorzüge und Schwachstellen erläutert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Formelverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Grundlagen.....	5
2.1 Definition Performance Measurement - System	5
2.2 Definition Beschaffung	11
2.3 Definition Beschaffungscontrolling	13
3 Beschaffung	15
3.1 Aufgaben der Beschaffung.....	15
3.2 Ziele der Beschaffung	16
3.2.1 Operative Ziele im Einkauf	19
3.2.2 Strategische Ziele im Einkauf.....	20
3.3 Beschaffungscontrolling	26
3.3.1 Aufgaben des strategischen Beschaffungscontrolling	26
3.3.2 Forderungen an Beschaffungscontrolling-Systeme	27
4 Anforderungen an Performance Measurement-Systeme im Bereich der Beschaffung	29
4.1 Anforderungen aus den Aufgaben des Beschaffungscontrollings.....	29
4.2 Anforderungen aus Forderungen an Beschaffungscontrollingsysteme	31
4.3 Allgemeine Anforderungen.....	33

5	Procurement-Balanced Scorecard.....	37
5.1	Das klassische Balanced Scorecard-Konzept von Kaplan und Norton	37
5.1.1	Konzeptbeschreibung	38
5.1.2	Ursache-Wirkungsbeziehungen	41
5.1.3	Steuerungs- und Regelungskomponente	43
5.2	Weiterentwicklung zur Balanced Scorecard in der Beschaffung	45
5.3	Analyse der Procurement-Balanced Scorecard	49
6	Fazit zur Procurement-Balanced Scorecard.....	55
Literaturverzeichnis		XI
Anlagen.....		XVIII
Eigenständigkeitserklärung		XX

Abkürzungsverzeichnis

BC	Beschaffungscontrolling
bzw.	beziehungsweise
BSC	Balanced Scorecard
ebd	ebenda
et al.	und andere
f	und die folgende (Seite)
ff	und die folgenden (Seiten)
FHS	Fachhochschule
GMBH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
P-BSC	Procurement-Balanced Scorecard
PM	Performance Measurement
PM-Systeme	Performance Measurement-Systeme
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verfasser
TCO	Total Cost of Ownership
US	United States
%	Prozent

Formelverzeichnis

$$\text{Beanstandungsquote} = \frac{\text{Zahl der Reklamationen}}{\sum \text{Anzahl der Lieferungen}}$$

$$\text{Beschaffungseffizienz} = \frac{\text{Einkaufskosten}}{\text{Einkaufsvolumen}}$$

$$\text{Durchschnittliches Einkaufsvolumen} = \frac{\text{Einkaufsvolumen Gesamt pro Mitarbeiter}}{\text{Anzahl der Bestellungen pro Mitarbeiter}}$$

$$\text{Durchschnittliche Kosten pro Bestellung} = \frac{\text{Gesamtkosten Bestellung}}{\text{Anzahl der Bestellungen}}$$

$$\text{Einkaufspersonaleffizienz 1} = \frac{\text{Einkaufsvolumen}}{\text{Anzahl Einkäufer}}$$

$$\text{Einkaufspersonaleffizienz 2} = \frac{\text{Bestellungen}}{\text{Anzahl Einkäufer}}$$

$$\text{Einkaufspersonaleffizienz 3} = \frac{\text{Lieferantenanzahl}}{\text{Anzahl Einkäufer}}$$

$$\text{Fehllieferungsanteil} = \frac{\text{Anzahl der Lieferungen mit Fehlmengen}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}}$$

$$\text{Lieferbereitschaftsgrad} = \frac{\text{Anzahl sofort bedienter Wünsche}}{\sum \text{Anzahl Belieferungswünsche}}$$

$$\text{Lieferflexibilität} = \frac{\text{Anzahl erfüllter Sonderwünsche}}{\sum \text{Anzahl Sonderwünsche}}$$

$$\text{Lieferzuverlässigkeit} = \frac{\text{Anzahl termingerechter Lieferungen}}{\sum \text{Anzahl der Lieferungen}}$$

$$\text{Neukundenanteil} = \frac{\text{Umsatzvolumen der Neukunden}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

$$\text{Prozesskosten-Einkaufsumsatzquote} = \frac{\text{Einkaufsvolumen aus Rahmenverträgen}}{\sum \text{Einkaufsvolumen}}$$

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Umsatz-Kosten}}{\text{operative Aktiva-operativ e Passiva}}$$

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Standardisierungsquote} = \frac{\text{Anzahl/Wert standardisierter Beschaffungsobjekte}}{\sum \text{Anzahl/Wert der Beschaffungsobjekte}}$$

$$\text{Termintreue} = \frac{\text{Anzahl termingerecht gelieferter Positionen}}{\text{Anzahl bestätigter Positionen}}$$

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Umsatz}}$$

Quellen:

Hirschsteiner, G. (2006): Einkaufs-und Beschaffungsmanagement, S. 347 ff

Hug, W.; Weber, J. (2011): Wertetreiber Einkauf, S. 34 ff

Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing, S. 385 ff

Meyer, C. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, S. 89 ff

Siegwart, H. et al. (2010): Kennzahlen für die Unternehmensführung, S. 179 ff

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Deming-Zyklus.....	6
Abbildung 3: Operative Einkaufsziele	19
Abbildung 4: Strategische Einkaufsziele.....	21
Abbildung 5: Grundkonzept der BSC.....	39
Abbildung 6: Ursache-Wirkungs-Kette in der BSC.....	42
Abbildung 7: Strategic Management Process	43
Abbildung 8: Ursache-Wirkungskette einer P-BSC mit strategischen Zielen.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition von PM-Systemen.....	10
Tabelle 2: Überblick der strategischen und taktisch-operativen Beschaffungsziele	18
Tabelle 3: Anforderungen an PM-Systeme: Aufgaben des Beschaffungscontrolling.....	35
Tabelle 4: Anforderungen an PM-Systeme: Forderungen an BC-Systeme	36
Tabelle 5: Anforderungen an PM-Systeme: Allgemein	36

1 Einleitung

*„Dimidium facti, qui coepit, habet.
Wer nur begann, der hat schon halb vollendet.“
Horaz*

Die Anforderungen an Lieferanten und damit verbunden an die Beschaffung steigen weiterhin durch die hohe Dynamik auf den Märkten, durch Ressourcenverknappungen bzw. –verschiebungen und durch immer kürzer werdende Produktlebenszyklen. Da die Zukaufsrate von Unternehmen, bereits 2009 von Hofbauer aufgezeigt, jenseits von 55%¹ liegt und damit der Beschaffungsbereich einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, sind Systeme zur Leistungsmessung und Schwachstellenerkennung innerhalb der Beschaffung unabdingbar geworden. Um neben den finanziellen, meist vergangenheitsorientierten Kenngrößen beispielsweise auch Einflüsse von außerhalb des Unternehmens erfassen und bewerten zu können, wurden neuere Kennzahlensysteme, sogenannte Performance Measurement-Systeme, notwendig. Diese Systeme, dargestellt als Kennzahlensysteme, stehen für die Verknüpfung der Leistungsmessung von externen und internen Anforderungen, welche an das gesamte Unternehmen gestellt werden.

Durch die Hebelwirkung der Ergebnisse auf den Unternehmenserfolg ist eine Leistungsmessung der Beschaffungsaktivitäten wichtig, da diese die Basis für das strategische und operative Beschaffungsmanagement bildet. Kaplan und Norton formulieren dies wie folgt:

„If you can't measure it, you can't manage it.“²

Auch eine 2008 von Carter durchgeführten Studie belegt, dass die Leistungsmessung in der Beschaffung erforderlich ist und die Nutzung von Performance Measurement-

¹ Vgl. Hofbauer, G. et al. (2009): Lieferantenmanagement, S. 1

² Kaplan, R.; Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, S. 20

Systemen in Zukunft zunehmen wird.³ Dennoch existiert bis heute noch kein allgemein gültiges System.

Als für die Beschaffung gut geeignetes Konzept um auf die Herausforderung des Marktes reagieren zu können und damit eine nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolges sowie die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu ermöglichen, erscheint die vom klassischen Norton / Kaplan Balanced Scorecard abgeleitete Procurement-Balanced Scorecard als geeigneter Entwurf.

1.1 Problemstellung

„Die Messung des Einkaufserfolgs, die Messung des Ergebnisbeitrages des Einkaufs und insbesondere die Messung des Erfolgs einer Einführung des Supply Management stellen jedoch Theorie und Praxis vor erhebliche Herausforderungen“⁴

In dieser Arbeit wird untersucht, ob die Procurement-BSC als Performance Measurement-Konzept eine wertvolle Unterstützung bei der Unternehmensstrategieimplementierung sein kann sowie ein geeignetes Instrument zur Leistungsmessung im Organisationsbereich Beschaffung darstellt.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es eine Aussage treffen zu können, ob die BSC in der adaptierten Form als Procurement – Balanced Scorecard geeignet ist, der Beschaffung und deren vielschichtigen Aufgabengebieten ausreichende Informationen zur Leistungsmessung und -verbesserung zur Verfügung stellen kann.

³ Vgl. Carter, P.; Monczka, R. M. (2005): Strategic Performance Measurement for Purchasing and Supply, S. 32 f

⁴ Jahns, C. (2005): Supply Management, S. 323

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beginnt mit einem Einblick in die Thematik und der Darlegung sowie Definition der Grundlagen (siehe Kapitel 2). Um ein einheitliches Begriffsverständnis zu generieren, werden hier die wichtigsten Begrifflichkeiten definiert.

Kapitel 3 gibt systematisch einen Überblick über die Beschaffung, begonnen mit den Aufgaben der Beschaffung, gefolgt von den in operative und strategischen unterteilten Zielen bis zum Beschaffungscontrolling, wiederum unterteilt in dessen Aufgaben und dessen auftretenden Forderungen an Beschaffungsscontrolling-Systeme.

Kapitel 4 befasst sich mit den Anforderungen an Performance Measurement-Systeme im Bereich der Beschaffung. Diese werden gegliedert in Anforderungen abgeleitet aus den Aufgaben des Beschaffungscontrollings, Anforderungen entstehend aus den Forderungen an Beschaffungscontrollingssysteme und zuletzt den allgemeinen Anforderungen an moderne PM-Systeme.

In Kapitel 5 wird die Procurement-Balanced Scorecard untersucht. Nach einer Konzeptbeschreibung der klassischen Kaplan / Norton BSC und deren Ursache-Wirkungsbeziehungen bzw. der Funktion der integrierten Steuerungs- und Regelkomponenten. Basierend darauf wird die klassische vier Perspektiven BSC um eine fünfte Ebene, die Lieferantenperspektive, erweitert. Danach wird diese vor dem Hintergrund der in Kapitel 4 abgeleiteten Anforderungen analysiert und somit an die Verwendung in der Beschaffung angepasst.

Zum Abschluss folgt in Kapitel 6 das Fazit zur Procurement-Balanced Scorecard.

In nachstehender Abbildung 1 ist der Aufbau dieser Arbeit grafisch dargestellt:

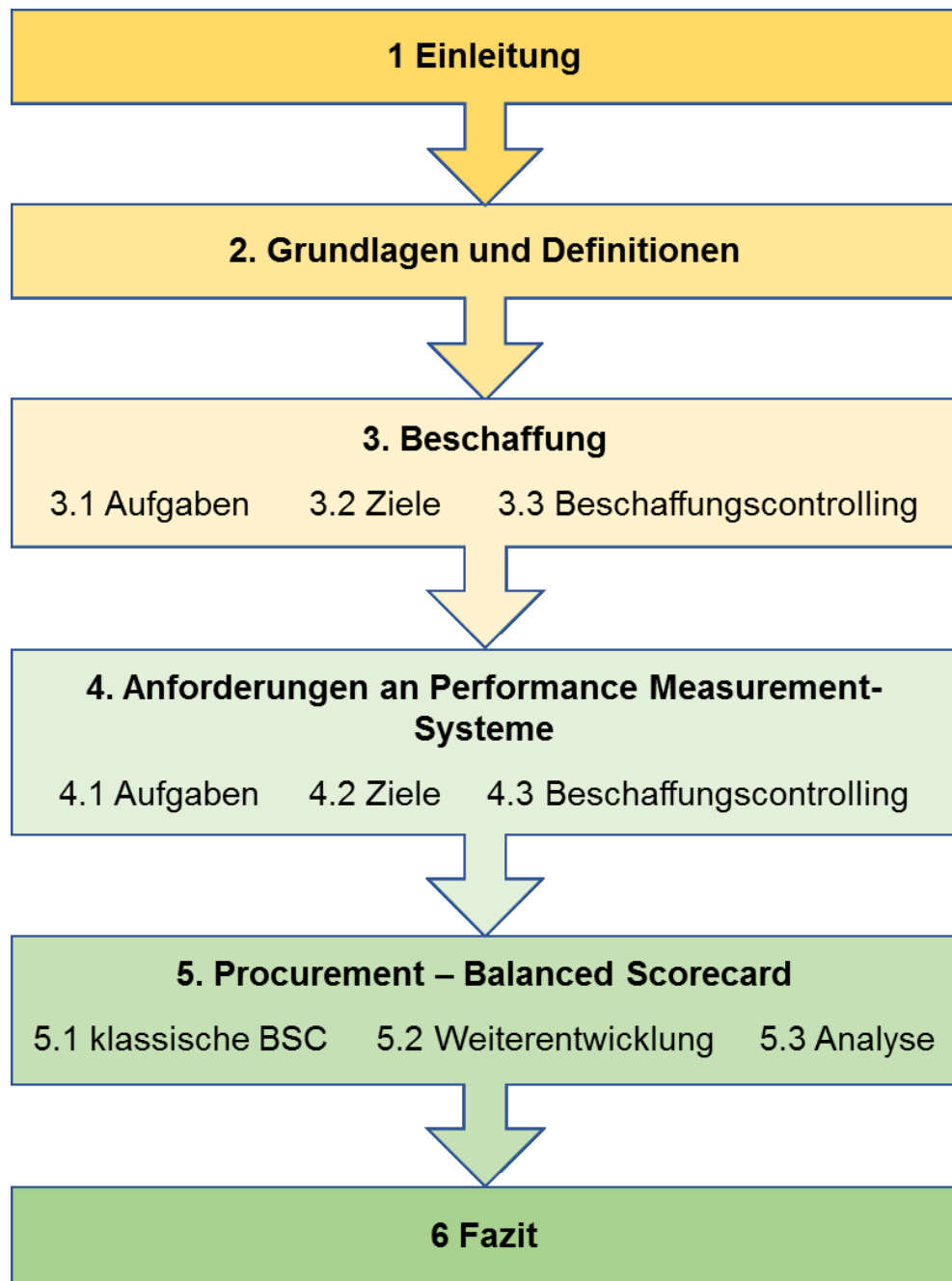


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit⁵

⁵ Eigene Darstellung

2 Grundlagen

*„Gebildet ist, wer weiß,
wo er findet, was er nicht weiß.“
Georg Simmel*

Um von einem einheitlichen Begriffsverständnis ausgehen zu können, wird im aktuellen Kapitel die Definition der grundlegenden Begrifflichkeiten dieser Arbeit vorgenommen.

2.1 Definition Performance Measurement - System

Bevor auf das Performance Measurement-System eingegangen wird, werden die Begriffe Performance und Measurement erörtert.

- Performance: In der englischsprachigen Fachliteratur erklärt der Begriff Performance die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung.⁶ Wettstein verstand Performance als Grad der Zufriedenheit aller Personen, welche vom Unternehmen abhängig sind um ihre Ziele erreichen zu können. In Wechselwirkung dazu ist aber auch das Unternehmen von diesen Personen abhängig, um seine unternehmerischen Ziele durchsetzen zu können.⁷ Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass Performance für mehr steht als nur den finanziellen Erlös einer Unternehmung.⁸ In dieser Arbeit wird ebenfalls bewusst der englische Begriff Performance verwendet, mit dem sowohl monetäre und quantitative als auch nicht-monetäre und qualitative Gesichtspunkte der Leistungsbeurteilung berücksichtigt werden.

⁶ Vgl. Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement, S. 39 ff

⁷ Vgl. Wettstein, T. et al. (2002): Ganzheitliches Performance-Measurement, S. 10

⁸ Vgl. Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement, S. 36

- Measurement: Das Messen bekommt hier eine entscheidende Rolle. Deming stellte fest, dass Messen nicht nur Selbstzweck, sondern eben die Basis für kontinuierliche und fortwährende Verbesserung ist.⁹ Diese Aussage unterstreicht Deming mit dem sogenannten „Deming-Cycle“.

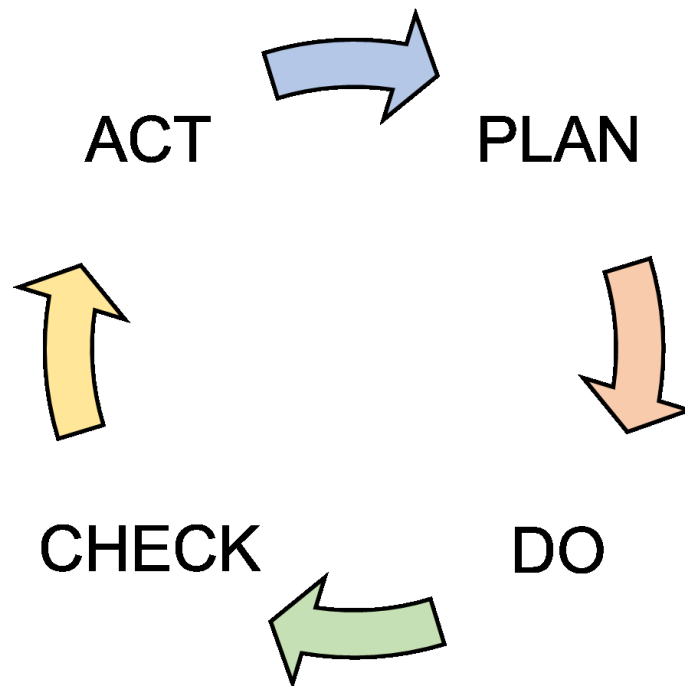


Abbildung 2: Deming-Zyklus¹⁰

Der Ablauf des Deming-Zyklus wird in vier Schritten dargestellt:

1. Plan: Ein Plan mit den zu erreichenden Zielen wird entworfen.
2. Do: Dieser Plan wird ausgeführt.
3. Check: Die erreichten Resultate werden untersucht und geprüft.
4. Act: Bei Bedarf werden korrigierende Maßnahmen gesetzt.

⁹ Vgl. Deming, E. (1989): Out oft he crisis, S. 15

¹⁰ Entnommen aus: Deming, E. (1989): Out oft he crisis; Eigene Darstellung

- System: Laut Böhm besteht ein System allgemein betrachtet aus mehreren Elementen, welche durch Beziehungen miteinander Verbunden sind.¹¹

Weiters sind vorab die Begriffe Kennzahlen und Kennzahlensysteme zu definieren.

- Kennzahlen: Diese sind betriebswirtschaftliche Informationskonzentrate, die Informationen und Sachverhalte numerisch ausdrücken. Kennzahlen sollen komplexe betriebliche Strukturen und Prozesse möglichst einfach widerspiegeln. Dies soll die Führungsinstanzen dabei unterstützen, ihre Steuerungsaufgaben schnellstmöglich wahrnehmen zu können.¹²

Nach Reichmann sind die wichtigsten Anforderungen an Kennzahlen folgende:

1. Diese sollen Informationscharakter haben und Beurteilungen über Zusammenhänge und Sachverhalte ermöglichen.
 2. Sie müssen quantifizierbar sein und die oben genannten Zusammenhänge messbar machen um dadurch relativ genaue Aussagen treffen zu können.
 3. Diese müssen eine spezifische Form der Information aufweisen und so komplexe Strukturen und Prozesse relativ simpel abbilden.
 4. Sie müssen Transparenz schaffen.¹³
- Kennzahlensysteme: Da einzeln betrachtete Kennzahlen nur eine begrenzte Aussagekraft besitzen und um entsprechende Abhängigkeiten zwischen diesen abzubilden, ist es notwendig diese integrativ zu erfassen.¹⁴ Sobald mindesten zwei Kennzahlen in Beziehung stehen liegt ein Kennzahlensystem vor.

Kennzahlensystem ist eine Zusammenstellung verschiedener quantitativer Kennzahlen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlichen, sinnvollen Beziehung zueinander stehen. Die einzelnen Kennzahlen haben jeweils zwei Hauptfunktionen: Einerseits haben sie für die jeweils betroffenen Mitarbeiter

¹¹ Vgl. Böhm, R. et al. (1993): System-Entwicklung in der Wirtschaftsinformatik, S. 9

¹² Vgl. Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 11.

¹³ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 19

¹⁴ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 22

eine Anreizfunktion und andererseits haben sie für das Management eine Kontrollfunktion.¹⁵

Diese Beziehungen zwischen den Kennzahlen können sowohl logischer, empirische als auch hierarchischer Natur sein. Logische Beziehungen entstehen per Definition oder per mathematischer Transformation. Empirische Beziehungen beruhen auf Beobachtungen betrieblicher Vorgänge und hierarchische Beziehungen definieren eine Rangordnung, wobei ihre Begründung sachlich oder subjektiv erfolgen kann.¹⁶ Allgemein unterteilt man Kennzahlensysteme in *Ordnungssysteme*, welche Kennzahlen sachlogisch verknüpfen und nach vorgegebenen Sachverhalten ordnen, und *Rechensysteme*, welche die Kennzahlen mathematisch verknüpfen, rechnerisch zerlegen und als hierarchische Pyramide darstellen. Als Beispiel für ein Ordnungssystem ist das Rentabilitäts-Liquiditäts-System¹⁷ zu nennen und für ein Rechensystem das DuPont-System.¹⁸

Eine Hauptaufgabe von Kennzahlensystemen ist die Informationsverdichtung. Für ein zielgerichtetes Handeln ebenfalls notwendig ist die Genauigkeit und Aktualität der bereitgestellten Informationen. Hiernach können die Kennzahlen je nach zeitlicher Struktur sowohl zeitpunkt- oder auch zeitraumbezogen erfasst werden.¹⁹

Performance-Measurement-Systeme haben ihren Ursprung Mitte der achtziger Jahre in der angloamerikanischen Controlling- und Management-Accounting Literatur.²⁰ Ein PM-System ist ein integriertes System, welches eine bestimmte Anzahl an Kennzahlen, die in Bezug zueinander stehen, dazu nutzt, die Effektivität und Effizienz unternehmerischer Anweisungen und Aktionen zu quantifizieren. Dabei werden Kennzahlen verschiedener Dimensionen (zum Beispiel Kosten, Zeit und Qualität) zur Messung unterschiedlichster Leistungsebenen (zum Beispiel Mitarbeiter oder Prozesse) herangezogen.²¹

¹⁵ Vgl. Kämpf, R., Götz, C, Wichelhaus, F. (2000): Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Logistik,

¹⁶ Vgl. Horváth, P. (2009): Controlling, S. 507

¹⁷ Vgl. ebd.

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 23 ff

²⁰ Vgl. Schreyer, M. (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, S. 26

²¹ Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 17

Daraus folgt, dass PM-Systeme als Kennzahlensysteme bezeichnet werden²² und diese ein wichtiger Bestandteil des unternehmerischen Planungs- sowie Kontrollsystems sind.²³

Zusammenfassend für die Fülle an unterschiedlichen Definitionen werden in nachfolgender Tabelle drei Definitionen nach ihrem Erscheinungsdatum vorgestellt:

²² Vgl. Gleich, R. (2002): Performance Measurement, S. 447

²³ Vgl. Bourne, M. (2004): Handbook of Performance Measurement, S. 15 ff

Autor	Definition
Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996)	"The objective of any measurement system should be to motivate all managers and employees to implement successfully the business unit's strategy" ²⁴
Bitici, U.S. Carrie, A.S. McDevitt, L. (1997)	„A performance measurement system ist the information system which is at the heart off he performance management process and it is of critical importance to the effective and efficient functioning off he performance management system“ ²⁵
Maisel, L.S. (2001)	„A BPM system enables an enterprise to plan, measure and control ist performance and helps ensure that sales and marketing initiatives, operating practices, information technology resources, business decision and people's activities are aligned with business strategies to achieve desired business results and create shareholder value.“ ²⁶
Baum, H-G. et al. (2007)	„Performance Measurement-Systeme dienen der Messung und Lenkung der mehrdimensionalen, durch wechselseitige Interdependenzen gekennzeichneten strategischen und operativen Aspekte des Unternehmenserfolges und seiner Einflussgrößen. Die Mehrdimensionalität drückt sich darin aus, dass nicht nur die finanziellen sondern auch die nicht finanziellen Kriterien des Unternehmenserfolges gemessen und gelenkt werden. Die wechselseitige Interdependenz kommt dadurch zum Ausdruck, dass sich die Erfolgsgrößen gegenseitig verstärken oder abschwächen können. Zudem weisen diese Indikatoren sowohl strategische als auch operative Dimensionen auf.“ ²⁷

Tabelle 1: Definition von PM-Systemen²⁸²⁴ Kaplan, R. S.; Norton D. P. (1996): The Balanced Scorecard, S. 147²⁵ Umit S. Bititci, Allan S. Carrie, Liam McDevitt, (1997): Integrated performance measurement systems: a development guide, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, S.522²⁶ Maisel; L.S. (2001): Performance Measurement Practices Survey Results²⁷ Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, S. 362²⁸ Eigene Darstellung

Bezugnehmend auf diese dargelegten Definitionen werden in der vorliegenden Arbeit PM-Systeme wie folgt verstanden: Sie sind aktuelle, integrierte Steuerungssysteme, welche sowohl vergangene als auch zukunftsbezogene Steuerungsinformationen liefern, - dabei interne wie externe Anspruchsgruppen und deren Erwartungshaltungen abbilden, - für alle Leistungsebenen des Unternehmens benötigte Steuerinformationen zur Verfügung stellen, - neben monetären und quantitativen Daten auch nichtmonetäre und qualitative berücksichtigen, - Visionen, Leitbilder und strategische Ziele in Kennzahlen ausdrücken, - somit eine kurz- wie auch langfristige Optimierung ermöglichen und damit schlussendlich das Management dazu bewegen, nicht nur stur an strategischen Zielvorgaben festzuhalten, sondern auch permanent Erfahrungen und Verbesserungen in die Entscheidungsmatrix miteinfließen zu lassen.²⁹

Reich stellte 2011 die Behauptung auf, dass die Fülle an in den letzten Jahren entwickelten PM-Systemen darauf schliessen lässt, das grundsätzlich eine Notwendigkeit zur regelmäßigen Neugestaltung von Steuerungskonzepten besteht.³⁰

2.2 Definition Beschaffung

In der wissenschaftlichen Literatur wie auch in der Praxis fehlt eine einheitliche Abgrenzung des Begriffes Beschaffung zu artverwandten Begriffen.³¹ Die Begriffe Einkauf, Beschaffung und Materialwirtschaft werden häufig synonym verwendet.³²

Der Einkauf ist der älteste der oben genannten Begriffe und bezeichnet oft operative Tätigkeiten und Prozesse des Fremdbezuges.³³

In der jüngeren Literatur erhält auch die strategische Komponente des Einkaufs eine höhere Bedeutung. Unter strategischem Einkauf werden alle wertschöpfenden Prozesse, wie, Lieferantensuche und Lieferantenauswahl, Vergabeverhandlung und Lieferantenbewertung sowie die Beschaffungsmarktforschung zusammengefasst.

²⁹ Vgl. Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, S. 363

³⁰ Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 19

³¹ Vgl. Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing, S. 1

³² Vgl. Mohr, G. (2010): Supply Chain Sourcing, S. 28

³³ Vgl. Koppelman, U. (1995): Beschaffungsmarketing, S. 13

Als operativen Einkauf bezeichnet man hingegen Tätigkeiten wie Bedarfsermittlung, Bestellrechnung und -überwachung, Wareneingang und die Zahlungsabwicklung.

Der vorwiegend operative Tätigkeiten ausführende Einkauf hat somit nur einen geringen Einfluss auf die qualitative und quantitative Bedarfsfestlegung, die Wertanalyse und die Qualitätssicherung wie auch der Beschaffungspolitik.³⁴ Daher wird der Einkauf in gängiger Literatur größtenteils als Bestandteil der Beschaffung gesehen, wobei Autoren, welche sich in Richtung strategischen Einkauf orientieren, diesen wiederum mit der Beschaffung gleichsetzen.³⁵

In dieser Arbeit wird der Einkauf als Teil der Beschaffung betrachtet, wobei das Bestreben der Beschaffung sein muß, eine sichere und kostenoptimale Versorgung zu gewährleisten. Daher ist es notwendig, das mit der Beschaffung eine Betrachtung außerbetrieblicher Vorgänge und Umweltzustände einhergeht, wie beispielsweise die Konjunkturlage, die generelle Marktsituation oder ebenfalls die Leistungsbeziehungsweise Wettbewerbsfähigkeit anderer Unternehmen berücksichtigt wird.

Da die Beschaffung, abweichend zum Einkauf, nicht nur administrative Tätigkeiten umfaßt, ist es zweckmäßig sie in Projekt- und Entwicklungsteams einzubinden, um die innerbetrieblichen Erfordernisse optimal auf die Situation der Beschaffungsmärkte abzustimmen.³⁶

Kaufmann definiert Beschaffung letztlich wie folgt: „Beschaffung umfasst alle Prozesse zur Versorgung eines Unternehmens mit direktem und indirektem Material, Dienstleistungen, Rechten sowie Maschinen und Anlagen aus unternehmensexternen Quellen mit dem Ziel, zum Erreichen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beizutragen.“³⁷

Daraus ergibt sich folgendes: die Beschaffung hat dafür Sorge zu tragen, dass alle innerbetrieblichen Organisationseinheiten zeitgerecht mit den jeweils benötigten, extern hergestellten Gütern ausgestattet sind.

Der Begriff Materialwirtschaft wird in der Literatur hauptsächlich verwendet, wenn Materialien des periodischen Bedarfs betrachtet werden. Beispiele sind Hilfs- und Betriebsstoffe oder etwaige Vorprodukte. Die Materialwirtschaft bezeichnet folglich auf

³⁴ Vgl. Arnolds, H. et al. (2010): Materialwirtschaft und Einkauf, S. 2ff

³⁵ Vgl. Kummer, S. et al. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, S. 93

³⁶ Vgl. Mohr, G. (2010): Supply Chain Sourcing, S. 26

³⁷ Kaufmann, L. (2001): Internationales Beschaffungsmanagement. S. 39ff

rein operativer Ebene einen Prozess des Warenflusses unter wirtschaftlichen Aspekten.³⁸

2.3 Definition Beschaffungscontrolling

Zum Thema Beschaffungscontrolling existieren in der Literatur mittlerweile vielfältige Definitionen. Aus diesem Grund sind nachstehend fünf Definitionen beziehungsweise Aussagen namhafter Autoren angeführt.

1. Nach Wagner/Weber ist die Aufgabe des Beschaffungscontrollings „Konzepte und Instrumente für eine effektive Koordination der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten ein- und umzusetzen, um eine kontinuierliche Verbesserung der Beschaffung zu erreichen, sowie Aussagen über den Erfolg des Beschaffungsmanagements treffen zu können.“³⁹
2. Kummer schrieb 2009: „Controlling ist eine Servicefunktion, die das Management durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen (Berichtswesen), durch Planung, Überwachung und Koordination unterstützt. Beschaffungscontrolling ist ein sogenanntes Bereichscontrolling (Dotted-line Controlling), das den Spezifika der Beschaffung Rechnung trägt. Es wirkt an der Formulierung der Beschaffungsziele und -strategien mit, entwickelt Instrumente zur Steuerung der Beschaffungsprozesse, überwacht die Zielerreichung und leitet im Bedarfsfall Korrekturmaßnahmen ein.“⁴⁰
3. Gemäß Schentler und Tschandl ist Beschaffungscontrolling „ein Subsystem des Beschaffungsmanagements, das eine zukünftige engpass-, informations- und zielorientierte Steuerung und Koordination der Beschaffung ermöglichen soll. Durch die beratende Unterstützung der Beschaffung sollen rationale Entscheidungen sichergestellt werden und so die Reaktionsfähigkeit und Adaptionfähigkeit erhöhen.“⁴¹

³⁸ Vgl. Jahns, C. (2005): Supply Management, S. 29

³⁹ Wagner, S.; Weber, J. (2007), Beschaffungscontrolling, S.9

⁴⁰ Kummer S. et al. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, S. 162

⁴¹ Schentler, P.; Tschandl, M. (2010): Beschaffungscontrolling, S. 32

4. Appelfeller und Buchholz verstehen unter Beschaffungscontrolling „die informationelle Sicherstellung einer ergebnisorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Zielen und Maßnahmen der Beschaffung eines Unternehmens.“⁴²
5. Friedl hielt bereits 1990 fest, dass das Beschaffungscontrolling einen Teil des Unternehmenscontrollings bildet und somit auf dessen Ziele abgestimmt sein muß.⁴³

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich das Beschaffungscontrolling an den Anforderungen der Beschaffung zu orientieren hat, indem es eine Informationsversorgung ermöglicht, weiters bei Entscheidungsprozessen unterstützend eingreift und dadurch zu einer effizienten Beschaffung beiträgt. Durch Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung sollen Chancen und Risiken ehestmöglich aufgezeigt und somit eine aktive Steuerung ermöglicht werden.

⁴² Appelfeller, W.; Buchholz, W. (2005): Supplier Relationship Management, S. 101

⁴³ Vgl. Friedl; B. (1990): Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S. 101

3 Beschaffung

*„Erfahrung ist nicht das, was einem zustößt.
Erfahrung ist, was du aus dem machst, was dir zustößt.“
Aldous Huxley*

Da sich die vorliegende Arbeit auf ein Performance-Measurement-System im Beschaffungsbereich erstreckt, werden in diesem Kapitel auch die Aufgaben und Ziele der Beschaffung dargestellt. Dadurch, dass das PM ein Bestandteil des Controllings ist, wird in diesem Kapitel auch das Beschaffungscontrolling erläutert.

3.1 Aufgaben der Beschaffung

Die Hauptaufgabe der Beschaffung ist es dafür zu sorgen, dass im Unternehmen alle benötigten, nicht selbst erzeugten Güter verfügbar sind. Diese kann wie folgt definiert werden:

„Die Bereitstellung der Beschaffungsobjekte in der erforderlichen Qualität, zum günstigsten Preis, in der ausreichenden Menge, zum richtigen Zeitpunkt und am nachgefragten Ort.“⁴⁴

Der günstigste Preis bezieht sich im Normalfall nicht nur auf den reinen Produktpreis, er berücksichtigt die Gesamtkosten. Das heißt, es sind beispielsweise auch die Lieferkosten, etwaige Lagerkosten, die Kosten des Bestellauslösungs- und Lieferkontrollvorganges sowie die Kosten bei eventueller Nichtverfügbarkeit inkludiert.

Auch die Suche und systematische Erschließung von neuen Beschaffungsmärkten bietet Einsparungspotential und gehört mit zu den Aufgaben der Beschaffung.⁴⁵

⁴⁴ Piontek, J. (2004): Beschaffungscontrolling, S. 37

⁴⁵ Vgl. Bogaschewsky, R. (1999): Beschaffung, S. 50

Arnold zählt zu den Aufgaben der Beschaffung in erster Linie die Kostenoptimierung, die Sicherstellung der Versorgung und die Unterstützung involvierter Organisationsbereiche. Eine detaillierte und umfangreiche Informationsgewinnung durch Wert- und Preisstrukturanalysen, Beschaffungsmarktanalysen und regelmäßige Bedarfsermittlung ist notwendig, um die Kostenoptimierung zu ermöglichen.⁴⁶

Um die Versorgungssicherheit gewährleisten zu können, ist ausreichend Reaktionszeit und damit ein Frühwarnsystem entscheidend. Damit können End-of-Life-Teile, insolventsbedrohte Zulieferer, versiegende Rohstoffe und andere projektbedrohende Tatsachen rechtzeitig registriert und zeitnah geeignete Gegenmaßnahmen in Gang gesetzt werden.

Als Informationsaustausch kann ein steter, dualer Informationsaustausch zwischen der Beschaffung und anderen Unternehmensbereichen verstanden werden. Ein Beispiel dafür wäre die Unterstützung der Konstruktionsabteilung bei der Material- oder Standardbauteilauswahl bereits in früher Projektphase. Dies führt in der Regel zu einer deutlichen Materialkostensenkung.⁴⁷

3.2 Ziele der Beschaffung

Die Ziele der Beschaffung sollen sich wie die Ziele aller Funktionseinheiten aus den vorrangigen Unternehmenszielen ableiten.⁴⁸

Es sind zahllose Darlegungen über die Ziele der Beschaffung in der Fachliteratur dargestellt. Normalerweise werden diese in Sach- und Formalziele unterteilt. Zu den nicht-monetären Sachzielen zählen beispielsweise eine ausreichende Bauteilqualität oder die Gewährleistung der Versorgung.⁴⁹

Die Aufgabe der monetären Formalziele ist es insbesondere die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung zu anzuheben. Beispiele hierzu wären die Reduktion der Lagerkosten

⁴⁶ Vgl. Arnolds, H. et al. (2010): Materialwirtschaft und Einkauf, S. 6 ff

⁴⁷ Vgl. Arnolds, H. et al. (2010): Materialwirtschaft und Einkauf, S. 11 f

⁴⁸ Vgl. Brecht, U. (1993): Die Materialwirtschaft industrieller Unternehmungen, S. 107

⁴⁹ Vgl. Large, R. (2006): Strategisches Beschaffungsmanagement, S. 46

oder Fehlmengenkosten. Abgesehen davon gibt es noch Liquiditätsziele wie zum Beispiel verbesserte Zahlungs- oder Lieferbedingungen.⁵⁰

Dazu gerechnet werden können auch ökologische Ziele wie Regionalitätsförderung oder diverse Mitarbeiterinteressen.⁵¹

Diese Menge an Zielen führt zwangsweise zu Zielkonflikten wie hohen Lagerkosten durch große Bestellmengen oder hoher Lieferbereitschaft. Umweltverträgliche Erzeugnisse ziehen meist hohe Bezugskosten nach sich.

Nachstehende Tabelle ermöglicht eine Unterscheidung von *strategischen* Beschaffungszielen, die auf Nachhaltigkeit und Wachstum ausgerichtet sind und *operativen* Beschaffungszielen, deren Fokus auf die permanente und ausreichende Versorgung des Unternehmens zielt:

⁵⁰ Vgl. Large, R. (2006): Strategisches Beschaffungsmanagement, S. 46

⁵¹ Vgl. Kummer, S. et al. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, S. 95

Strategische Beschaffungsziele	Taktisch-operative Beschaffungsziele
Sicherstellung der Materialversorgung <ul style="list-style-type: none"> - Wahrung der Flexibilität - Risikostreuung - Steigerung der vertikalen Integration - Wahrung der Unabhängigkeit - Sicherung der langfristigen Wachstumsrate - Beschaffungsseitige Diversifikation 	Optimierung Beschaffungskosten <ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der Einkaufspreise - Optimierung der Bezugs-, Bereitstellungs- und Beschaffungsverwaltungskosten
	Sicherung der Materialqualität
	Sicherung der Liquidität
	Sicherung der Lieferbereitschaft
Sicherstellung der Materialqualität <ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellung der Qualitätsstandards - Sicherstellung des Technologiestandards 	
Sicherung der Beschaffungsmarktsituation <ul style="list-style-type: none"> - Sicherung der Nachfragemacht - Wahrung des Ansehens der Unternehmung 	
Sicherung Preisstabilität	
Sicherung Personalqualität	

Tabelle 2: Überblick der strategischen und taktisch-operativen Beschaffungsziele⁵²

⁵² Entnommen aus: Friedl, B. (1990): Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S. 103; Eigene Darstellung

3.2.1 Operative Ziele im Einkauf

Das primäre Ziel des Einkaufs aus operativer Sicht ist die fristgerechte Versorgung des Unternehmens mit allen benötigten Gütern, in der geforderten Qualität zu einem wettbewerbsfähigen Preis⁵³ wie in nachstehender Abbildung gezeigt:

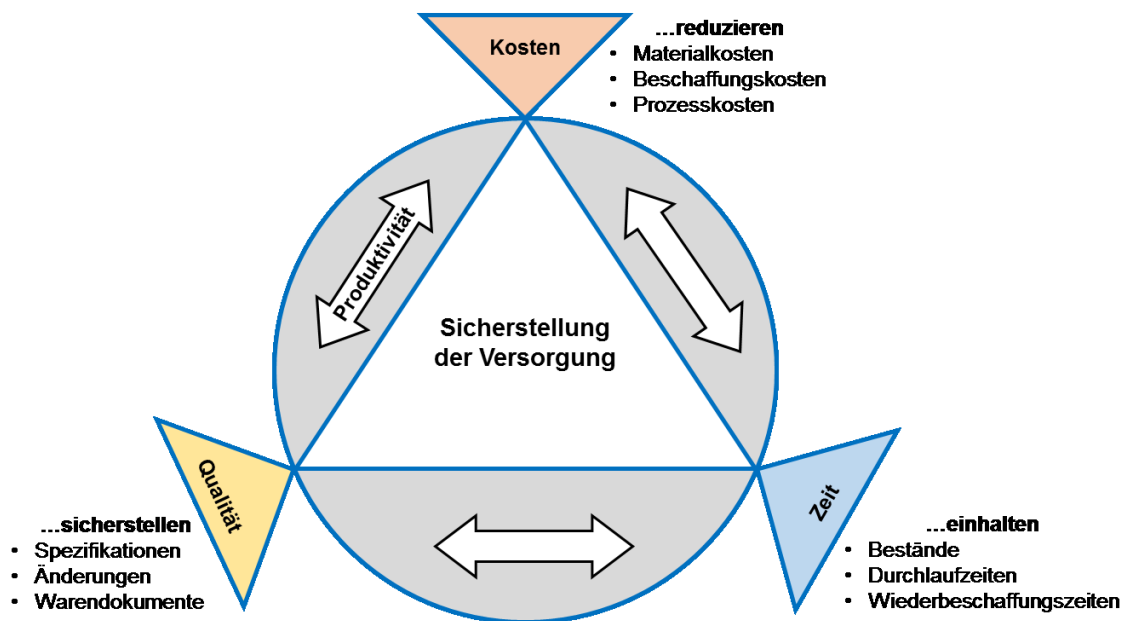


Abbildung 3: Operative Einkaufsziele⁵⁴

Dies bedeutet zuerst, dass alle Aspekte dieses Ziels gleichzeitig zu erfüllen sind. Ein einseitiges Handeln der Beschaffung, wie der Versuch der reinen Kostenoptimierung, geht meist einher mit einer Reduktion der Qualität und eventuellen Lieferengpässen. Ein Ausnahmefall kann jedoch die Beschaffung rasch benötigter Ersatzteile darstellen.

Als weiterer Punkt ist eine Differenzierung der einzelnen Dimensionen der operativen Ziele durchzuführen. Bei der Reduzierung der Kosten muss zwischen den Materialkosten, den Beschaffungskosten sowie den Prozesskosten unterschieden werden. *Materialkosten* entstehen für das Unternehmen unmittelbar durch die zu

⁵³ Vgl. Weigel, U. et al. (2013): Praxisguide strategischer Einkauf, S. 18

⁵⁴ Entnommen aus Stollenwerk, A. Wertschöpfung im Einkauf, S. 39; Eigene Darstellung

beschaffende Menge und des damit verbundenen Materialpreises. Zu den *Beschaffungskosten* zählen alle Kosten, die durch den Bezug der Güter anfallen, wie Transport- und Verpackungskosten oder Mindermengenzuschläge. Als *Prozesskosten* werden jene Kosten bezeichnet, welche durch den Beschaffungsprozess bereichsübergreifend im Unternehmen verursacht werden, wie zum Beispiel Lohnkosten.⁵⁵

Wenn für die Bedarfsdeckung einer Ware mehrere Lieferanten gleichzeitig zur Auswahl stehen, entscheidet der Einkäufer operativ nach Kostenaspekten. Hierbei ist zu beachten, dass eine Bestellung beim kostengünstigsten Lieferanten zwar die Materialkosten im Unternehmen reduzieren kann, aber nur wenn die restlichen Beschaffungs- und Prozesskosten bei allen zur Auswahl stehenden Lieferanten gleich sind. Dies trifft auf „frei-Haus“ Vereinbarungen zu, normalerweise jedoch nicht bei „ab-Werk“ Lieferungen, da hierbei eventuell die Einsparung durch die niedrigeren Materialpreise von einer Erhöhung der Transportkosten begleitet wird. Die Bestellmenge und damit die Häufigkeit der auszulösenden Bestellungen beeinflusst die Prozesskosten, da sie neben dem Einkäufer selbst auch die Ressourcen der Qualitätsabteilung und des Lagers bindet.⁵⁶

Die operative Bereitstellung von Materialien wird zweifelsfrei zur Durchführung der unternehmerischen Wertschöpfung benötigt, diese trägt jedoch nicht im entscheidenden Maß zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung bei, vielmehr bildet sie das operative Tagesgeschäft.⁵⁷

3.2.2 Strategische Ziele im Einkauf

Eine permanente, kostengünstige, qualitätsgerechte und terminlich stabile Versorgung des Unternehmens mit Gütern erfordert die Realisierung strategischer Einkaufsziele. Diese strategischen Ziele sind im Gegenteil zu den operativen Zielen auch auf Wachstum ausgerichtet. Damit bilden sie neben dem unternehmerischen Wachstum ebenfalls die Grundlage für langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Sie berücksichtigen sowohl kulturelle als auch gesellschaftliche Werte. Als Basis dient eine

⁵⁵ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 39

⁵⁶ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 40

⁵⁷ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 41

unternehmensweite Handlungsleitlinie, welche sicherstellt, dass alle vom Einkauf eingesetzten Strategien die vorhandenen kulturellen sowie gesellschaftlichen Wertvorstellungen berücksichtigen. Mit entsprechenden strategischen Maßnahmen sollen diese Ziele erreicht werden, unter der Prämisse das alle unternehmenseigenen sowie externen Möglichkeiten dafür genutzt werden, sich auf der Beschaffungsseite der wettbewerbsfähigsten Wertschöpfungsketten nachhaltig zu bedienen. Damit soll ein langfristiges Optimum hinsichtlich der Kosten- und Qualitätsoptimierung, die Reduktion von Reaktionszeiten wie auch der Aufbau und der Erhalt des dazu nötigen Wissens geschaffen werden.⁵⁸

Nachstehende Abbildung verdeutlicht die von den einlangenden Informationen beeinflusste Vielfalt der strategischen Ziele im Einkauf:

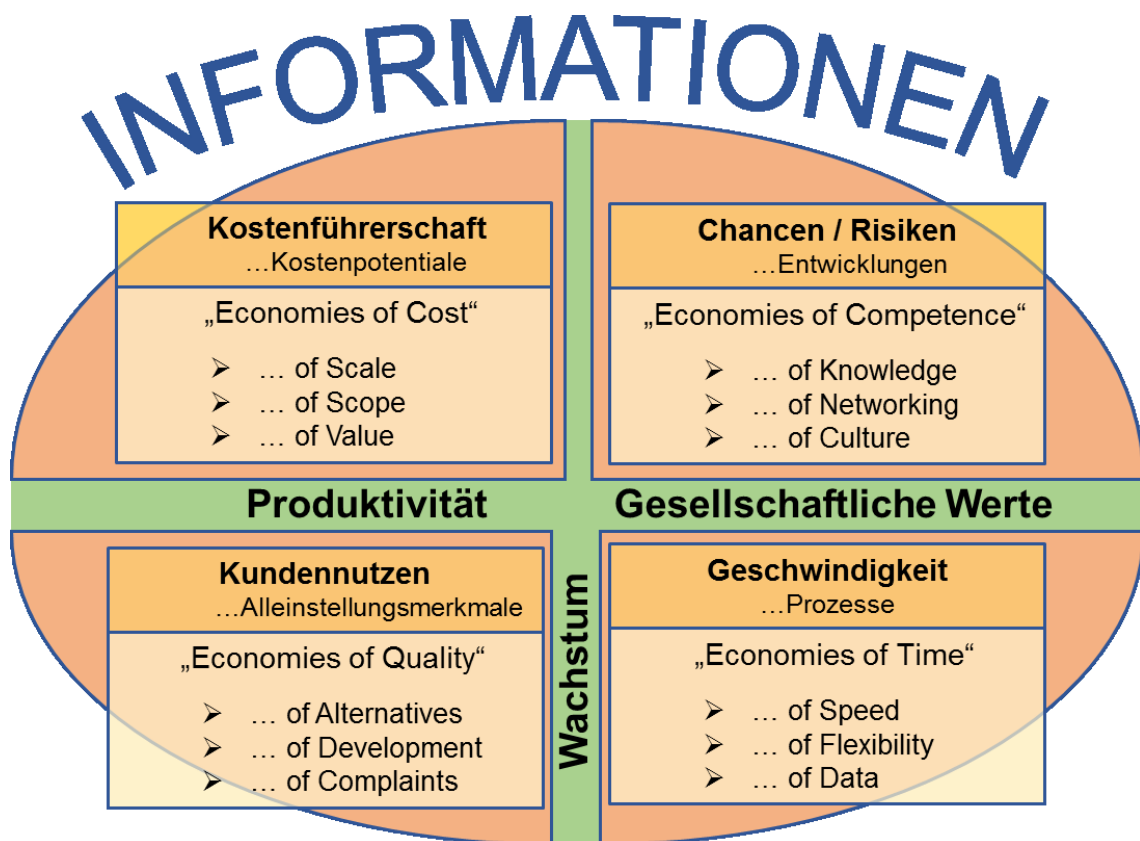


Abbildung 4: Strategische Einkaufsziele⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 41

⁵⁹ Entnommen aus Stollenwerk, A. Wertschöpfung im Einkauf, S. 42; Eigene Darstellung

- Kostenführerschaft: „Economies of Cost“: Ein Unternehmen realisiert eine Strategie der Kostenführerschaft, sobald sie die absolut tiefsten Stückkosten ihrer Branche aufweist.⁶⁰ Obwohl diese Definition impliziert, dass pro Branche nur ein Unternehmen diesen Strategietypus verwirklichen kann, steht es jedoch allen Unternehmungen offen, sich die Kostenführerschaft als Ziel zu setzen.⁶¹ Die wichtigsten in der Fachliteratur beschriebenen möglichen Quellen von Kostenvorsprüngen sind einerseits die *Skaleneffekte* (Economies of Scale). Diese bedeuten, dass sich für die Bereitstellung eines Angebots anfallenden Stückkosten mit ansteigender Abnahmemenge reduzieren. Solche Kostendegressionseffekte entstehen zum Einen dadurch, dass gewisse Herstellungsprozesse mit steigendem Umfang effizienter ausgeführt werden können, oder dass die Gemeinkosten mit steigender Absatzzahl unterproportional steigen. Diese Skaleneffekte verschaffen großen Konzernen Kostenvorteile gegenüber kleineren Mitbewerbern.⁶² Eine generelle Behauptung, dass Unternehmenswachstum stets zu Kosteneinsparungen führt, ist nicht zulässig da ab einer bestimmten Organisationsgröße auch *Diseconomies of Scale*, wie beispielsweise Komplexitätskosten, anfallen können.⁶³ In vielen Branchen schöpfen bereits kleinere Unternehmen alle erzielbaren Skaleneffekte aus, daher würde weiteres Wachstum sich nicht mehr auf die Kostenposition auswirken.⁶⁴ *Verbundeffekte* (Economies of Scope) beispielsweise sind Kosteneinsparungen, welche auftreten sobald Ressourcen mit zunehmender Breite der Unternehmensaktivitäten effizienter eingesetzt werden können.⁶⁵ Dabei werden zwei Arten unterschieden, erstens die produktorientierten Verbundeffekte welche auftreten, wenn ein Unternehmen zu gleich mehrere Produkte auf dem Markt anbietet, und zweitens regionale Verbundeffekte, die entstehen wenn gleichzeitig in unterschiedlichen Regionen vermarktet wird.⁶⁶ Economies of Scope betreffen neben den Unternehmensbereichen Forschung und Entwicklung hauptsächlich die Bereiche Produktion, sowie

⁶⁰ Vgl. Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, S. 12

⁶¹ Vgl. Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, S. 13

⁶² Vgl. Welge, M et al. (2001): Strategisches Management, Grundlagen – Prozess- Implementierung, S. 380

⁶³ Vgl. Barney, J. B. (2002): Gaining and sustaining competitive advantage (2nd edition), S. 238f

⁶⁴ Vgl. Hill, C. W. (1988): Differentiation versus low cost or differentiation and low cost, S. 410

⁶⁵ Vgl. Hungenberg, H. (2000): Kooperation und Konflikt aus Sicht der Unternehmensverfassung, in: Unternehmung, Gesellschaft und Ethik: Erfahrungen und Perspektiven, S. 145

⁶⁶ Vgl. ebd

Marketing und Vertrieb. Den positiven Verbundeffekten stehen wieder Diseconomies of Scope gegenüber, welche aus der steigenden Aufgabenkomplexität bei breit gefächerten Produktpaletten oder großer regionaler Ausbreitung resultieren.⁶⁷ Durch die Überarbeitung bestehender Spezifikationen und Änderung vorhandener Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette kann der *Funktions-* oder *Gebrauchswert* des Produktes für den Kunden aufrecht bleiben (Economies of Value), obwohl aus einer alternativen, kostengünstigeren Kombination von gefundenen Materialeinsparungen und technischen Fortschritts eine Kostenreduktion erzielt wird.⁶⁸ Weitere Kosteneinsparungen, welche mit kumulierter Absatzmenge auftreten können, hängen eng mit der Lern- und Erfahrungskurve⁶⁹ zusammen. Diese besagt, dass sich ein Kostensenkungspotential aus repetitiven Aufgaben ergibt.⁷⁰ Auch ein kostengünstiger Zugang zu Rohstoffen und Halbzeugen⁷¹ oder eine optimierte Angebotsgestaltung⁷² kann zu einem Kostenvorsprung führen.

- Kundennutzen: „Economies of Quality“: Auch durch die Erhöhung des Kundennutzens oder die Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen können Wettbewerbsvorteile auf der Qualitätsebene erzielt und damit die Erlössituation des Unternehmens verbessert werden. Die gezielte Suche und das Auffinden verschiedener technologischer *Alternativen* (Economies of Alternatives) führen zu leistungsfähigeren Produkten, welche wiederum den Kundennutzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern. Insbesondere gilt dies natürlich für externe Erzeugnisse, die exklusiv zugekauft werden können. Des Weiteren ist die durch den Einkauf gezielt koordinierte, gemeinsame Zusammenarbeit mit Lieferanten bereits während der *Produktentstehung* (Economies of Development) eine weitere Möglichkeit, den Kundennutzen frühzeitig zu erhöhen und damit vorzeitig Marktanteile zu sichern. Wichtig dabei ist bereits im Vorfeld die Auswahl der leistungsfähigsten Lieferanten, sowohl nach technischen, kaufmännischen wie auch logistischen Gesichtspunkten. Ausgehend durch eine qualitative

⁶⁷ Vgl. Hungenberg, H. (2000): Kooperation und Konflikt aus Sicht der Unternehmensverfassung, in: Unternehmung, Gesellschaft und Ethik: Erfahrungen und Perspektiven, S. 146

⁶⁸ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 42

⁶⁹ Vgl. Kühn, R. et al. (2000): Konzept der Erfahrungskurve, S. 85ff

⁷⁰ Vgl. Hax, Maljuf, N.S. (1991): Strategisches Management, ein integratives Konzept aus den MIT, S. 133

⁷¹ Vgl. Procter, T. (2000): Essentials of Marketing, S. 176

⁷² Vgl. Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and sustainig superior performance, S. 115

Verbesserung auf Grund kontinuierlicher Weiterentwicklung ermöglicht auch der Rückgang von *Reklamationen* (Economies of Complaints) einen Wettbewerbsvorteil. Durch Auswertung von Reklamationen und Analysen der Ursachen ergeben sich qualitätssteigernde Maßnahmen sowohl im Unternehmen als auch bei Lieferanten.⁷³

- Geschwindigkeit: „Economies of Time“: Hierbei geht es um die permanente Verbesserung vorhandener Abläufe auf der Beschaffungsseite, wobei diese Abläufe nicht nur beschleunigt sondern auch bezüglich ihrem Inhalt optimiert organisiert werden sollen. Ziel ist es zu gewährleisten, dass Waren oder Dienstleistungen nicht nur bedarfsgerecht bereitzustellen sind, sondern dafür zu Sorgen, dass der Endkunde schneller und zuverlässiger beliefert wird als von Supply Chains der Mitbewerber.⁷⁴ Im Zuge der Produktentwicklung erzielt eine *schnellere Umsetzung* neuer Produktideen in verkaufsfähige Produkte („Economies of Speed“) einen Wettbewerbsvorteil, auch bekannt unter dem Begriff „Time to Market“, und führt eventuell kurzzeitig zu einer Monopolstellung. Ein Beispiel hierzu ist die vermehrte Anwendung simultaner anstatt sequenzieller Prozessabläufe. Auch eine permanente, jederzeit ausreichende Lieferfähigkeit kann einen Wettbewerbsvorsprung ermöglichen. Dazu gehören beispielsweise eine frühzeitige Abstimmung der Bedarfsmengen mit den Lieferanten oder entsprechende interne oder externe Bevorratung der zur Produktion benötigten Materialien, mit dem Ziel, sich auf die *zeitlichen Belieferungswünsche* der Kunden *flexibel* anzupassen (Economies of Flexibility). Ebenso wichtig ist es aktuelle Informationen aus dem Beschaffungsmarkt schnell und zuverlässig in *anwendungsorientierte Daten* (Economies of Data) umzuwandeln und den jeweiligen Stellen bereitzustellen. Änderungen der Wiederbeschaffungszeit zum Beispiel beeinflussen naturgemäß die Planung und Abstimmung der Vertriebs-, der Herstellungs- und der Lieferprozesse und sollen daher schnellstmöglich kommuniziert werden, um dem Unternehmen einen zeitlichen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.⁷⁵

⁷³ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 44

⁷⁴ Vgl. ebd

⁷⁵ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 45

- Wissen: „Economies of Competence“: Eine hohe *fachliche Kompetenz* („Economies of Competence“) ist ebenso wichtig zur dauerhaften und nachhaltigen Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen. Daher gehört die Sicherstellung des Wissensaufbaus sowie der Wissenserhaltung neben der gezielten Weiterentwicklung zukünftiger Qualifikationen zu den strategischen Zielen im Einkauf wie im gesamten Unternehmen. Ein in der Beschaffung vorhandenes Schulungs und Weiterbildungskonzept bildet die Grundlage, um notwendiges technisches, marktrelevantes und kaufmännisches Wissen weiter auszubauen und *einkaufsspezifische Kompetenz* („Economies of Competence“) zu entwickeln. Hierfür gibt es neben den klassischen Schulungsprogrammen, wie externe Seminare oder Lehrgänge, verstärkt unternehmensinterne Coachings oder „Training on the Job“ Maßnahmen. Auch die Zusammenarbeit in *Wissensnetzwerken* („Economies of Networking“) hilft einerseits beim Aufbau und Erhalt von unternehmensinternem Wissen und gibt andererseits aber auch unternehmensübergreifend Hilfestellung beim Aufbau und der Weiterentwicklung von einkaufsrelevantem Wissen. Dazu gehört neben der Mitgliedschaft in Verbänden auch der Zusammenschluss von Einkaufskooperation oder die Zusammenarbeit mit Hochschulen. Um ein schnelles Vorankommen beim Aufbau und der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen zu ermöglichen, ist interkulturelles Verständnis bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen anderer *Wirtschaftskulturen* („Economies of Culture“) notwendig, wie zum Beispiel die Pflege von persönlichen Kontakten bei Geschäftsbeziehungen im asiatischen Raum.⁷⁶

⁷⁶ Vgl. Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, S. 46

3.3 Beschaffungscontrolling

Basierend auf der Definition in Kapitel 2.3 wird nachfolgend auf die Aufgaben und Anforderungen des Beschaffungscontrollings eingegangen.

3.3.1 Aufgaben des strategischen Beschaffungscontrolling

Nachstehende Tätigkeiten zählen zu den wichtigsten Aufgaben des strategischen Beschaffungscontrollings⁷⁷:

- Die Unterstützung bei der Ableitung sowohl der strategischen als auch der operativen Beschaffungsziele aus den übergeordneten Unternehmenszielen.
- Die Kontrolle der Zielerreichung anhand der Zielplanung, die Durchführung von Abweichungsanalysen und nötigenfalls die Einleitung von Gegenmaßnahmen.
- Die Entwicklung und Benennung sinnvoller Bezugsgrößen, mit denen die Beschaffungsperformance gemessen werden kann.
- Die Entwicklung sowie Einführung von Instrumenten, welche die Bewertung der Beschaffungseffizienz ermöglichen.
- Die Einrichtung von Frühwarn- beziehungsweise Früherkennungssystemen von Entwicklungstrends, Chancen und Risiken.
- Die Unterstützung der Beschaffung bei der Erkennung und Umsetzung von Erfolgspotentialen.
- Die Aufbereitung und Verteilung von Beschaffungsinformationen nach den Anforderungen des jeweiligen Empfängers.
- Die Hilfestellung bei der Beschaffungsstrategieumsetzung durch die Definition geeigneter Kennzahlen zur Messung des entsprechenden Umsetzungsgrades.

⁷⁷ Vgl. Appelfeller, W.; Buchholz, W. (2005): Supplier Relationship Management, S. 101 f

- Die Analyse von Rationalisierungspotential.⁷⁸
- Eine leistungsbezogene Beurteilung der Einkaufsmitarbeiter.⁷⁹
- Die Durchführung der Beschaffungskontrolle, wie die Kontrolle der Planungs- und Budgetierungsvorhaben und die Kontrolle der internen und externen Erfolgspotentiale der Beschaffung.⁸⁰

Das Aufgabenfeld des Beschaffungscontrollings ist wie oben ersichtlich breit gegliedert, umso deutlicher wird damit die Notwendigkeit geeigneter Beschaffungscontrolling-Systeme. Aus diesem Grund folgt nun eine Auflistung der Forderungen an aktuelle Beschaffungscontrolling-Systeme.

3.3.2 Forderungen an Beschaffungscontrolling-Systeme

Die besonders relevanten Forderungen werden nachstehend dargelegt:⁸¹

- Um eine zeitnahe Anpassung an aktuelle Eventualitäten zu gewährleisten, muß das Beschaffungscontrolling-System mit einer hohen Flexibilität ausgestattet sein.
- Eine Operationalisierung der Zielvorgaben an die Einkaufsabteilungen und deren Verantwortungsbereiche ist Voraussetzung.
- Das frühzeitige Erkennen und Aufzeigen von Chancen, Risiken und Abweichungen muß möglich sein.
- Das Beschaffungscontrolling-System soll die systematische Suche nach Schwachstellen und deren Ursachen beinhalten.
- In allen Teilbereichen ist eine zuverlässige Ergebnismessung zu garantieren.

⁷⁸ Vgl. Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement, S. 225 und S. 237

⁷⁹ Vgl. ebd

⁸⁰ Vgl. Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 26

⁸¹ Vgl. Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement, S. 225 und S. 237

- Es muß eine einheitliche Steuerung wie auch die Integration aller Beschaffungsteilaufgaben einschließen.
- Notwendige Informationen zur Erfüllung der Beschaffungsaufgaben muss das System bereitstellen.
- Die Budgetierung der Beschaffungskosten während des Budgetierungsprozesses ist zu gewährleisten.⁸²
- Das System muss die Fähigkeit besitzen, alle definierten Kennzahlen zu aggregieren, zu verdichten und empfängergerecht darzustellen.⁸³
- Beschaffungscontrolling-Systeme sollen die Möglichkeit einer Koordination der Zusammenarbeit mit den Lieferanten enthalten.⁸⁴

Neben diesen Grundvoraussetzungen an leistungsfähige Beschaffungscontrolling-Systeme müssen diese die jeweiligen Entscheidungsträger bei der Anwendung der Instrumente unterstützen.⁸⁵ In Wissenschaft und Praxis gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Beschaffungscontrolling-Instrumenten, wie zu Beispiel das „TCO – Total Cost of Ownership“ oder die Prozesskostenrechnung.

Die adäquate Auswahl der am besten geeigneten Instrumente ist abhängig von unterschiedlichen internen wie externen Einflussgrößen, der spezifischen Verwendungsanforderung, dem Entwicklungsstand des Controllings und schlussendlich vom Führungsverhalten im Unternehmen.⁸⁶

⁸² Vgl. T&O.de (2012): Integrierte Steuerung der Beschaffungsleistung, o.S.

⁸³ Vgl. Jahns, C. (2004): Controlling im Einkauf und Supply Management, S. 277

⁸⁴ Vgl. Schentler, P.; Tschandl, M. (2010): Beschaffungs-Controlling, S. 37

⁸⁵ Vgl. Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement, S. 240

⁸⁶ Vgl. Schentler, P.; Tschandl, M. (2010): Beschaffungs-Controlling, S. 41

4 Anforderungen an Performance Measurement-Systeme im Bereich der Beschaffung

*„Langfristig ist man nur erfolgreich,
wenn man weiß, warum man erfolgreich ist.“
Rupert Lay*

Die Beurteilung eines bestehenden PM-Systems ist nur nach Definition der entsprechenden Anforderungen, welche PM-Systeme im Beschaffungsbereich erfüllen müssen, durchführbar. Da sich in der Literatur kein systematischer Ansatz findet, soll dieser aus potentiellen Schwachstellen der traditionellen Kennzahlensysteme sowie aus dem Beschaffungscontrolling ermittelt werden.

4.1 Anforderungen aus den Aufgaben des Beschaffungscontrollings

Da das PM als Untersystem auch im Beschaffungscontrolling zum Einsatz kommt, ist ein Teil der in Abschnitt 3.3.1 aufgezeigten Aufgaben des Beschaffungscontrollings ebenso für das PM-System zutreffend. Von diesen Anforderungen ausgehend werden im Anschluss die Anforderungen abgeleitet, welche ein PM-System aufweisen muss.

Zu den Aufgaben des Beschaffungscontrollings zählt die Errichtung von Systemen zur Früherkennung von Chancen, Risiken und Entwicklungstrends.⁸⁷ Umfeldveränderungen rechtzeitig zu erkennen und die Adaptionfähigkeit der Beschaffung zu gewährleisten ist eine Aufgabe des Beschaffungscontrollings.⁸⁸ Damit wird ermöglicht, frühzeitig auf etwaige zahlungsunfähige Lieferanten oder schwindende Rohstoffquellen zu

⁸⁷ Vgl. Appelfeller, W.; Buchholz, W. (2005): Supplier Relationship Management, S. 101 f

⁸⁸ Vgl. Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 25

reagieren.⁸⁹ Dementsprechend ergibt sich die Anforderung, dass PM-Systeme eine Frühwarnfunktion aufweisen müssen.

Frühwarnfunktion: Um bereits schwache Anzeichen mit Frühwarncharakter zu erkennen, müssen qualitative als auch quantitative Messgrößen berücksichtigt werden.⁹⁰

Eine weitere Aufgabe stellt die leistungsbezogene Beurteilung der Beschaffungsmitarbeiter dar. Laut einer Studie, durchgeführt von Günther und Güning, wird die Anknüpfung des PM-Systems an ein Anreizsystem als relevanter Erfolgsfaktor gesehen.⁹¹ Daraus ergibt sich folgende Anforderung:

Berücksichtigung von Anreiz- und Belohnungsaspekten: Das PM-System sollte dahingehend in das betriebliche Anreizsystem integriert werden, dass die Kennzahlen aus dem PM als Basis für die Zielvereinbarungen beim Mitarbeitergespräch Verwendung finden.⁹² Dies stellt ein wirkungsvolles Instrument dar, um die gewohnten Handlungen der Mitarbeiter zu durchbrechen, diese in andere gewünschten Richtungen zu lenken und die Umsetzung der jeweiligen Strategie zu beschleunigen.⁹³ Um die komplette Umsetzung der Strategie sicherzustellen, sollten die Parameter des eingesetzten Anreizsystems nach Möglichkeit ausgewogen und konsistent sein und gleichzeitig kein kontraproduktives Verhalten hervorbringen.⁹⁴

Zum Abschluss wird noch die Aufgabe der Zielerreichungskontrolle genannt, welche in operative und strategische Kontrolle unterteilt wird. Ein PM-System sollte diese beiden Bestandteile beinhalten. Die strategische Kontrolle wird wiederum in Durchführungs- und Prämissenkontrolle untergliedert.⁹⁵ Daraus folgen die Anforderungen operative Kontrolle, Durchführungs- und Prämissenkontrolle.

Operative Kontrolle: Hier werden folgende Fragen gestellt: 1. Besteht eine Soll-Ist-Analyse in der operativen Kontrolle? 2. Wie effizient wird die Zielerreichung kontrolliert?

Durchführungskontrolle: Diese stellt sicher, dass die strategische Richtung eingehalten wird. Die strategischen Ergebnisse werden anhand der strategischen Ziele kontrolliert.

⁸⁹ Vgl. Arnolds, H. et al. (2010): Materialwirtschaft und Einkauf, S. 11 f

⁹⁰ Vgl. Erdmann, M.-K. (2007): Supply Chain Performance Measurement, S. 164

⁹¹ Horváth & Partners (2011): Performance Management im Einkauf, S. 8

⁹² Vgl. Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement, S. 227

⁹³ Vgl. Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 391 f

⁹⁴ Vgl. Horváth & Partners (2011): Performance Management im Einkauf, S. 10

⁹⁵ Vgl. o. V. (2012): Management Summary – FHS St. Gallen, S. 7

Während der Durchführungsphase speichert diese laufend Informationen um etwaige Bedrohungen der Umsetzung der Strategie aufzuzeigen.⁹⁶

Prämissenkontrolle: Hier wird überprüft, ob die strategischen Grundannahmen weiterhin der Realität entsprechen. Diese fokussiert sich bewusst auf die Schlüsselannahmen aus der Planung.⁹⁷

4.2 Anforderungen aus Forderungen an Beschaffungscontrollingsysteme

Wie für die Anforderungen aus Forderungen aus den Aufgaben des Beschaffungscontrollings kommt auch in diesem Abschnitt zu tragen, dass das PM als Untersystem im Beschaffungscontrolling zum Einsatz kommt. Somit ist ein Teil der in Abschnitt 3.3.2 dargelegten Forderungen an das Beschaffungscontrolling-System ebenso für das PM-System relevant. Von diesen ausgehend werden im Anschluss abermals jene Anforderungen abgeleitet, welche ein funktionierendes PM-System beinhalten muss.

Da die Führungskräfte in der Beschaffung auf Grund von permanenten Veränderungen der globalen Einkaufsbedingungen, der steigenden Komplexität und Dynamik auf den Beschaffungsmärkten vor immer größeren Herausforderungen gestellt werden, ist ein PM-System notwendig, welches sich rasch an diese externen sowie auch firmeninternen Veränderungen adaptieren lässt.⁹⁸

Eine hohe Flexibilität ist daher eine Grundvoraussetzung eines modernen PM-Systems, um dadurch eine ständige Anpassung an neue Gegebenheiten zu ermöglichen.

Daraus lassen sich die beiden Anforderungen Flexibilität sowie wirtschaftlicher Änderungsaufwand ableiten.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Gladen, W. (2002): Performance Measurement als Methode der Unternehmenssteuerung, S. 9

⁹⁷ Vgl. Gladen, W. (2002): Performance Measurement als Methode der Unternehmenssteuerung, S. 9

⁹⁸ Vgl. Piontek, J. (2012): Beschaffungscontrolling, S. 49

⁹⁹ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 54

Flexibilität: Laut einer Studie von Günther und Grüning adaptieren 71% der befragten Organisationen ihr bestehendes PM-System nicht regelmäßig an veränderte Umweltbedingungen, sondern tun dies nur wenn es für notwendig empfunden wird. Überhaupt nur 14% passen es in festen Zeitabschnitten, etwa viertel- oder halbjährlich, an. Da sich die Anforderungen auf dem dynamischen Beschaffungsmarkt, welche an die Unternehmen und in Folge auch an die PM-Systeme gestellt werden, permanent verändern, sind mangels ihrer Aktualität prinzipiell alle ausgewerteten Daten und Informationen veraltet und daher als unmaßgeblich zu betrachten.¹⁰⁰ Um es der Beschaffung zu ermöglichen, auf neue Herausforderungen und die damit verbundenen Chancen und Risiken zu reagieren, müssen diese zuerst in der Steuerungssystematik aktualisiert werden. Das PM-System sollte daher flexibel genug sein, damit es sich einfach auf geänderte externe Einflüsse durch die Anpassung der betreffenden Maßgrößen, das Hinzufügen neuer oder das Entfernen alter Maßgrößen einfach und zeitnah anpassen lässt.

Wirtschaftlicher Änderungsaufwand: Unbestritten ist der für ein stets aktuelles System erforderliche Änderungsaufwand hoch und demnach ein wesentlicher Grund für das passive Verhalten der Unternehmen in diesem Bereich. Daher müssen PM-Systeme einen wirtschaftlichen Änderungsaufwand aufweisen.

Durch die zuvor beschriebene Komplexität sehen sich die Unternehmen immer mehr gezwungen, mit ihren Lieferanten eine partnerschaftliche Verbindung einzugehen und sie zum Beispiel bereits stark in Entwicklungsprozesse miteinzubinden. Folglich wird an PM-Systeme auch die Forderung gestellt, eine Koordination der Zusammenarbeit mit Zulieferern zu ermöglichen. Daraus ergibt sich die Anforderung netzwerkorientierte Ansätze.¹⁰¹

Netzwerkorientierte Ansätze: Die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit externen Partnern und Lieferanten soll in den Beschaffungscontrolling-Systemen integriert sein.¹⁰²

Die zuverlässige Ergebnismessung und –auswertung in allen Teilbereichen ist eine weitere Anforderung. Um dies zu gewährleisten, müssen alle Leistungsebenen im

¹⁰⁰ Vgl. Günther, T.; Grüning, M. (2000): Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz, S. 15

¹⁰¹ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 55

¹⁰² Vgl. Kaufmann, L. et al. (2005): Überblick über das Beschaffungscontrolling, S. 5

Unternehmen berücksichtigt werden. Daraus folgt die Anforderung Berücksichtigung mehrerer Leistungsebenen.

Berücksichtigung mehrerer Leistungsebenen: Ein PM-System sollte so aufgebaut sein, das es auf mehreren Unternehmensebenen, wie Management, Prozess oder Mitarbeiterebene, Verwendung finden kann.¹⁰³

4.3 Allgemeine Anforderungen

Nachstehend sind generische Anforderungen aufgelistet, denen alle Beschaffungscontrolling-Systeme entsprechen sollten:

Ganzheitliche Ansatz: Ein PM-System soll unabhängig von der Unternehmungsgestaltung oder der jeweiligen Geschäftszweige verwendbar sein.¹⁰⁴

Da Kennzahlensysteme konsistent aufgebaut sein müssen, sind die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den gesonderten Messgrößen zu berücksichtigen.¹⁰⁵ Diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollten auf empirisch belegbaren oder geringstenfalls objektiven Theorien beruhen.¹⁰⁶ Hieraus ergibt sich die Anforderung Ursache-Wirkungs-Netz.

Ursache-Wirkungs-Netz: Das Konzept soll ein Ursache-Wirkungs-Netz beinhalten, welches konsistent und belegbar ist.¹⁰⁷

Da PM-Systeme Kennzahlensysteme sind, sollte eine Methodik zur Kennzahlenermittlung implementiert und dokumentiert sein. Daraus ergibt sich die Anforderung Methodik zur Kennzahlenermittlung.

Methodik zur Kennzahlenermittlung: Das System sollte eine plausible und nachvollziehbare Methodik zur Kennzahlenermittlung einschließen.¹⁰⁸

¹⁰³ Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 24

¹⁰⁴ Vgl. Krause, O. (2006): Performance Management, S. 74

¹⁰⁵ Vgl. Eberlein, J. (2010): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, S. 303

¹⁰⁶ Vgl. Liebetruh, T. (2005): Die Informationsbasis des Supply Chain Controllings, S. 40

¹⁰⁷ Vgl. Krause, O. (2006): Performance Management, S. 76

¹⁰⁸ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 56

Bei der Ausarbeitung des Konzeptes für ein PM-System sollten, wie bei der Einführung jeder größeren Veränderung oder Strategie, auch die davon betroffenen Mitarbeiter eingebunden werden. Dies verhindert Widerstände und macht eventuell auf Verbesserungspotentiale aufmerksam.¹⁰⁹ Infolgedessen ergibt sich daraus die Anforderung Involvierung der Mitarbeiter.

Involvierung der Mitarbeiter: Die betroffenen Mitarbeiter müssen in die Ausarbeitung des PM-Systems und in die Vereinbarung der Ziele miteinbezogen werden.¹¹⁰

Schlussendlich soll das System noch transparent sein, damit es verständlich und möglichst einfach zu bedienen ist. Dies führt zur Anforderung Transparenz.

Transparenz: Ein Einfach verständlicher und klar strukturierter Aufbau ist notwendig.¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard, S. 199

¹¹⁰ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 56

¹¹¹ Vgl. ebd

Nachstehende Tabellen 3 bis 5 zeigen zusammenfassend alle erarbeiteten Anforderungen an aktuelle Beschaffungscontrolling-Systeme inklusive den zugrundeliegenden Aussagen:

Anforderungen abgeleitet aus den Aufgaben des Beschaffungscontrolling	
Anforderung	Zugrundeliegende Aussage
Frühwarnfunktion	Errichtung von Systemen zur Früherkennung von Chancen, Risiken und Entwicklungstrends
Berücksichtigung von Anreiz- und Belohnungsaspekten	Leistungsbezogene Beurteilung der Beschaffungsmitarbeiter
Operative Kontrolle	Inkludierung der operative Zielerreichungskontrolle
Durchführungskontrolle	Kontrolle der strategische Ziele anhand der strategischen Ergebnisse
Prämissenkontrolle	Überprüfung der strategische Grundannahmen laufend und regelmäßig

Tabelle 3: Anforderungen an PM-Systeme: Aufgaben des Beschaffungscontrolling¹¹²

¹¹² Eigene Darstellung

Anforderungen abgeleitet aus den Forderungen an Beschaffungscontrolling-Systeme	
Anforderung	Zugrundeliegende Aussage
Flexibilität	Hohe Flexibilität und ständige Anpassung ermöglichen
Wirtschaftlicher Änderungsaufwand	Anpassung nicht zu kostenintensiv
Netzwerkorientierte Ansätze	Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden
Berücksichtigung mehrerer Leistungsebenen	Ergebnismessung in allen Teilbereichen des Unternehmens

Tabelle 4: Anforderungen an PM-Systeme: Forderungen an BC-Systeme¹¹³

Allgemeine Anforderungen	
Anforderung	Zugrundeliegende Aussage
Ganzheitlicher Ansatz	Anwendbarkeit unabhängig von Unternehmensgestaltung oder Geschäftszweig
Ursache-Wirkungs-Netz	Konsistente und belegbare Konzeption der Kennzahlensysteme
Methodik zur Kennzahlenermittlung	Methodik zur Kennzahlenermittlung beinhalten
Involvierung der Mitarbeiter	Mitarbeiter in die Ausarbeitung des Konzeptes involvieren
Transparenz	Transparenter Aufbau des Konzeptes

Tabelle 5: Anforderungen an PM-Systeme: Allgemein¹¹⁴¹¹³ Eigene Darstellung¹¹⁴ Eigene Darstellung

5 Procurement-Balanced Scorecard

*„Man weiß nie, was daraus wird,
wenn die Dinge verändert werden.
Aber weiß man denn, was daraus wird,
wenn sie nicht verändert werden?“
Elias Canetti*

Dieses Kapitel stellt zunächst das klassische BSC-Konzept von Kaplan und Norton vor, danach wird die Weiterentwicklung, durch die Anpassung auf den Tätigkeitsbereich der Beschaffung, zur Procurement-BSC beschrieben und diese abschließend auf Basis der in Kapitel 4 erarbeiteten Anforderungen analysiert.

5.1 Das klassische Balanced Scorecard-Konzept von Kaplan und Norton

Der erste Artikel über die BSC wurde 1992 veröffentlicht. Inhalt des Artikels war das Ergebnis einer Studie, im Zuge derer Robert S. Kaplan, Harvard Professor, und David P. Norton, Unternehmensberater, 12 US-amerikanische Firmen befragten.¹¹⁵

Der Ursprung der BSC liegt im Performance Measurement und wird in der einschlägigen Literatur meistens als eine Form davon bezeichnet. Unzählige PM-Veröffentlichungen bevorzugen dieses Konzept für das PM.¹¹⁶ Es gibt auch Autoren, wie beispielsweise Klingebiel, welche die BSC mit dem PM gleichsetzen.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Kaplan, R.; Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard, S. 71

¹¹⁶ Vgl. Zimmermann, K. (2003): Supply Chain Balanced Scorecard, S. 46 f

¹¹⁷ Vgl. Klingebiel, N. (2000): Integriertes Performance Measurement, S. 67

5.1.1 Konzeptbeschreibung

Wie der Teilbegriff „balanced“ bereits impliziert, haben Norton und Kaplan versucht, durch die BSC ein System zu kreieren, welches eine ausgewogene Betrachtung unterschiedlicher Einflussfaktoren, Messgrößen, Zielen und Anwenderinteressen ermöglicht. „Scorecard“ kommt aus dem Sport und bedeutet Punkte- oder Anzeigetafel.¹¹⁸

Eine der Haupteigenschaften der BSC ist das Überleiten von Unternehmensvisionen und –strategien in messbare Größen, anhand derer zuerst ein Rahmen für das strategische Handeln gesetzt wird, basierend darauf die Ausführung der jeweiligen Strategie umgesetzt und zuletzt eine Messung der Ergebnisse durchgeführt werden kann.¹¹⁹ Sinn der BSC ist demnach die Operationalisierung, die Darstellung und die Steuerung des strategischen Zielsystems.

Da die Messgrößen der BSC mehrdimensional sind, wurden diese in vier Perspektiven gegliedert. Diese vier Betrachtungsweisen sind die *Finanzperspektive*, die *Kundenperspektive*, die *interne Prozessperspektive* und die *Perspektive Lernen und Entwicklung*. Wie einleitend beschrieben, stehen diese Perspektiven über die Unternehmensvision und –strategie in Verbindung. Die Unterteilung in vier Berichtsperspektiven soll die notwendige Betrachtung aller als relevant eingestufte strategischen Zielsetzungen gewährleisten. Die gewonnenen Informationen aus den Perspektiven bilden dann die Grundlage für die Planung und Steuerung.¹²⁰

Das Festlegen der strategischen Ziele steht am Beginn jeder Operationalisierung der Strategie. In diesen Zielen wird festgelegt, auf welche Art und Weise die Strategie zur Umsetzung gebracht wird. Daraufhin werden diesen Zielen monetäre und nicht-monetäre Messgrößen inklusive festgelegter Zielvorgaben, auch Plan- oder Sollwerte genannt, zugewiesen. Eine Zielerreichungskontrolle kann durch das Gegenüberstellen der Ist- und der Planwerte erreicht werden.¹²¹ Zur Unterstützung der Zielerreichung werden den Zielen zudem geeignete strategische Maßnahmen zugeordnet.¹²² Der Auswahl und der Entwicklung von Maßnahmen wird die Differenz aus den Vorgabewerten, den Inhalten der Kennzahlen und ihrer Perspektive zu Grunde gelegt.

¹¹⁸ Vgl. Grüning, M. (2002): Performance-Measurement-Systeme, S. 24

¹¹⁹ Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 74

¹²⁰ Vgl. Kaplan, R.; Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard, S. 71 ff

¹²¹ Vgl. Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, S. 368

¹²² Vgl. Horváth & Partner (2008): Balanced-Scorecard-Studie 2008, S. 2

Basierend auf diesen Gesichtspunkten werden korrespondierende Maßnahmen entworfen.¹²³

Um eine Informationsüberflutung zu vermeiden und die Übersichtlichkeit des Konzeptes sicherzustellen, wird eine Anzahl von vier bis maximal sechs Messgrößen je Perspektive empfohlen.¹²⁴

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht das Grundkonzept der BSC:

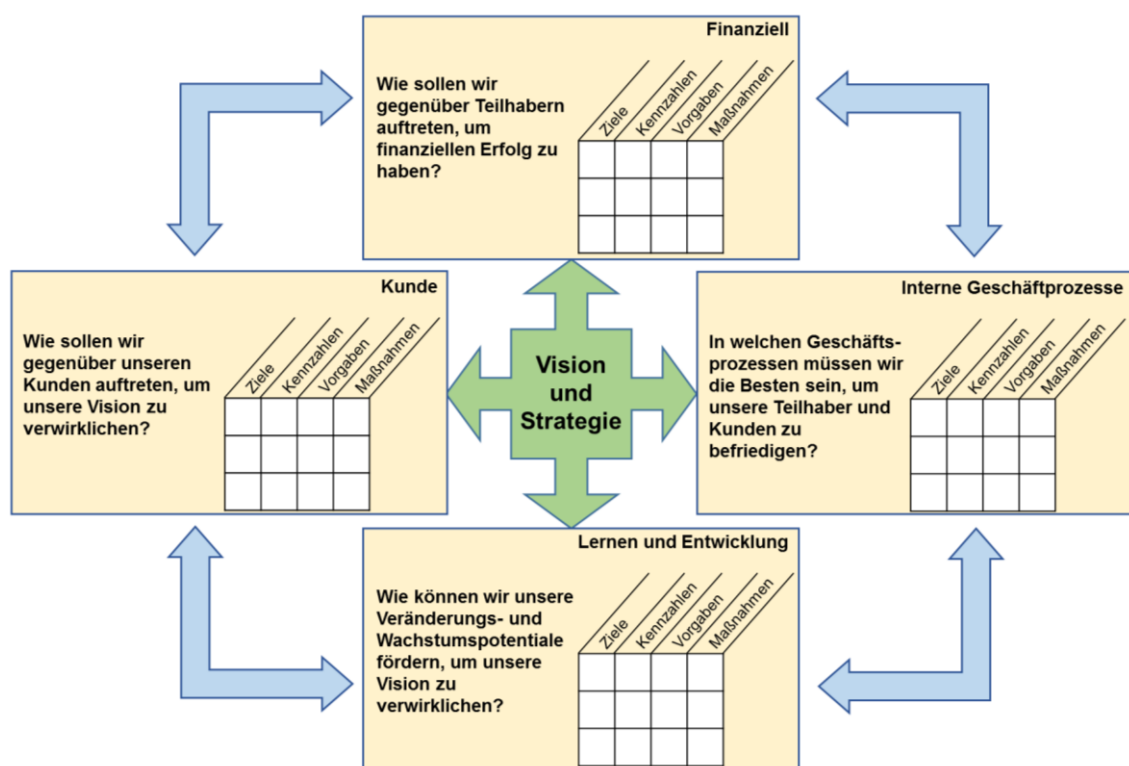


Abbildung 5: Grundkonzept der BSC¹²⁵

¹²³ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 608

¹²⁴ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): Linking the Balanced Scorecard to Strategy, S. 68

¹²⁵ Entnommen aus: Gabler Wirtschaftslexikon.de: Balanced Scorecard, o.S., Eigene Darstellung

Finanzperspektive: Diese beinhaltet die wichtigsten Ergebniskennzahlen wie beispielsweise den Cashflow oder den Periodengewinn. Auf diesen Kennzahlen basierend kann die momentane Finanzsituation des Unternehmens bestimmt werden. Weiters kann damit nachverfolgt werden, ob die aktuell verfolgte Strategie auch eine Verbesserung des Ergebnisses bringt. Für Investoren ist die Finanzperspektive daher von größter Bedeutung.¹²⁶

Kundenperspektive: Ihr zugrundegelegt ist der gewinnbringende Dienst am Kunden und ihre Aufgabe ist die Formulierung der strategischen Ziele aller entscheidenden Kunden- und Marktsegmente. Damit soll unter Beachtung der Vision und Strategie der Unternehmung deren finanziellen Ziele erreicht werden. Kundenzufriedenheit, Kundenrentabilität oder Markt- bzw. Kundenanteile sind Beispiele für geeignete Messgrößen. Diese allgemeinen Kennzahlen sollten um Treibergrößen ergänzt werden, welche unternehmensspezifisch festgelegt werden können. Diese spezifischen Größen ergeben dann die Vorgabe, was unternommen werden muß, um die angestrebte Kundenzufriedenheit oder Kundenrentabilität zu erreichen. Damit bilden sie das Werteangebot ab, das ein Unternehmen seinen Kunden offerieren möchte.¹²⁷ Kaplan und Norton bezeichneten das Werteangebot einzelner Unternehmen als unterschiedlich, weil dieses von den Service- und Produkteigenschaften wie Funktionalität, Preis, Qualität und Zeit, sowie den Kundenbeziehungen und auch dem Renomee des Unternehmens abhängig ist. Als mögliche Messgrößen für diese individuellen Wertedimensionen wären der Nettoverkaufspreis, die Lieferzeit oder ein je nach Marke ausfallender Prämiaufschlag.¹²⁸

Interne Prozessperspektive: Um geeignete Kennzahlen hierzu zu entwickeln, müssen zuerst die erfolgskritischen Prozesse der Finanz- und Kundenperspektive aufgespürt werden, um anschließend daraus die Ziele und Messgrößen ableiten zu können.¹²⁹ Der größte Fokus sollte auf jenen Prozessen liegen, welche den stärksten Einfluss auf den Erfolg der Kunden- und Finanzperspektive haben.¹³⁰ Beispiele für Kennzahlen wären bestimmte Prozesszeiten, Ausschussraten oder die Termintreue.

¹²⁶ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 62

¹²⁷ Vgl. Erdmann, M.-K. (2007): Supply Chain Performance Measurement, S. 144 f

¹²⁸ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, S. 71 ff

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 89

¹³⁰ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Strategieumsetzung mithilfe der Balanced Scorecard, S. 323

Lernen und Entwicklung: Diese ebenfalls als Potenzialperspektive bezeichnete Perspektive hat zum Inhalt, die Weiterentwicklung bestehender Produkte sowie Verfahren analog der jeweiligen Markt- und Kundenanforderungen sicherzustellen. Ihre Ziele und Messgrößen sollten für das nachhaltige Wachstum und Lernen einer Organisation sorgen. Wichtig bei der Ausgestaltung dieser Parameter ist dabei, dass auch die strategischen Zielvorgaben der anderen drei Perspektiven erreicht werden. Auf Grund dieser Perspektive wird die notwendige Infrastruktur geschaffen, welche dann zur Erlangung der anderen Perspektivenziele führt. Zutreffende Kennzahlen wären beispielsweise neben der Motivation oder der Qualifizierung von Mitarbeitern sowie die Leistungsfähigkeit der verwendeten Informationssysteme. Ebenso können generische Größen wie etwa Mitarbeiterproduktivität oder –zufriedenheit Verwendung finden.¹³¹

5.1.2 Ursache-Wirkungsbeziehungen

Ein Ursache-Wirkungs-Netz verbindet die für eine Unternehmung entscheidende finanzielle Perspektive mit den drei anderen. Daraus folgt, dass die finanzielle Perspektive direkt beeinflussbar ist, die restlichen drei Perspektiven dagegen nur indirekt.¹³² Nachfolgende Abbildung zeigt ein mögliches Beispiel eines derartigen Ursache-Wirkungs-Netzes. Als höchste Ziel- sowie Messgröße der finanziellen Ebene ist hier die Kapitalrentabilität ROCE (Return on Capital Employed) definiert. Als Treiber dieser Größe wurde die Kundentreue, welche umsatzsteigernd ist, ausgewählt. In der Kundenperspektive werden deswegen Messgrößen betrachtet, welche die Kundentreue abbilden können. Eine fristgerechte Lieferung ist der Kundentreue bestimmt förderlich, daher muss zur Gewährleistung der Einhaltung von Lieferterminen eine entsprechende Kennzahl in der BSC generiert werden. Positiv auf die Entwicklung der Lieferpünktlichkeit wirken sich eine optimierte Prozessqualität sowie eine verringerte Prozessdurchlaufzeit aus. Dies muss wiederum durch adäquate Kennzahlen in der internen Prozessperspektive untersucht werden. Die ständige Aus- und Weiterbildung der involvierten Mitarbeiter führt im Normalfall ebenso zu einer verbesserten Qualität wie auch einer beschleunigten Durchlaufzeit. Aus diesem Grund werden diese Größen der

¹³¹ Vgl. Erdmann, M.-K. (2007): Supply Chain Performance Measurement, S. 147 f

¹³² Vgl. Günther, T.; Grüning, M. (2001): Performance Measurement-Systeme, S. 288

Lern- und Entwicklungsperspektive zugeteilt.¹³³ Diese Kausalkette kann als Beispiel der Verknüpfung aller Kennzahlen der BSC über alle Perspektiven hinweg gesehen werden.

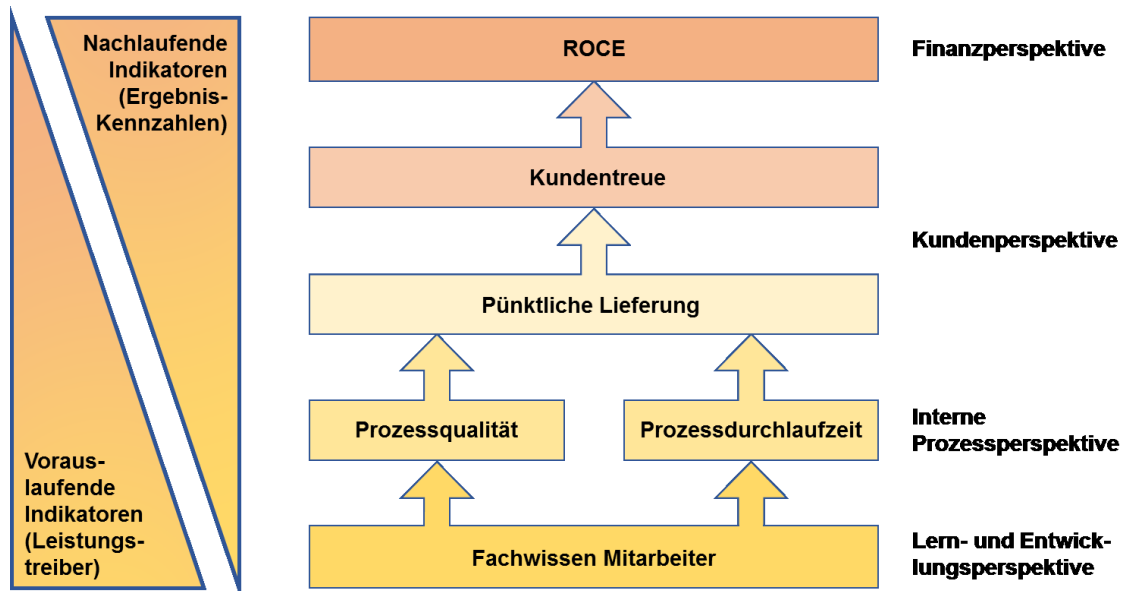


Abbildung 6: Ursache-Wirkungs-Kette in der BSC¹³⁴

Durch die Verbindung der Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive, der Kunden- und der internen Prozessperspektive wird demnach über Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine Verbindung mit den finanziellen Zielgrößen hergestellt. Auf Basis dieser Verbindungen kann anschließend exakt belegt werden, worauf der finanzielle Erfolg zurückführbar ist. Es findet also eine Ergänzung der finanziellen Messgrößen um vorgelagerte Erfolgstreiber wie Kundenzufriedenheit, Prozessdurchlaufzeit und Innovationsrate statt. Außerdem soll die Strategie des Unternehmens in diesem Ursache-Wirkungs-Netz dargestellt werden.¹³⁵ „Strategy Maps“ ist eine in der Fachliteratur gebräuchliche Bezeichnung dieser Ursache-Wirkungs-Netze.¹³⁶

¹³³ Vgl. Erdmann, M.-K. (2007): Supply Chain Performance Measurement, S. 149 f

¹³⁴ Entnommen aus: Wekaservices.ch.; o.S., Eigene Darstellung

¹³⁵ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): Strategic Learning & the Balanced Scorecard, S. 21

¹³⁶ Vgl. Horváth, P.; Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard, S. 47

5.1.3 Steuerungs- und Regelungskomponente

Der *Strategic Management Process* ist die Regelungs- und Steuerungskomponente der BSC und gibt an, in welcher Weise die operativen Maßnahmen nach Vorgabe der Unternehmensstrategie auszuführen sind. Dieser besteht, wie in nachfolgender Abbildung dargestellt, aus vier Teilprozessen:

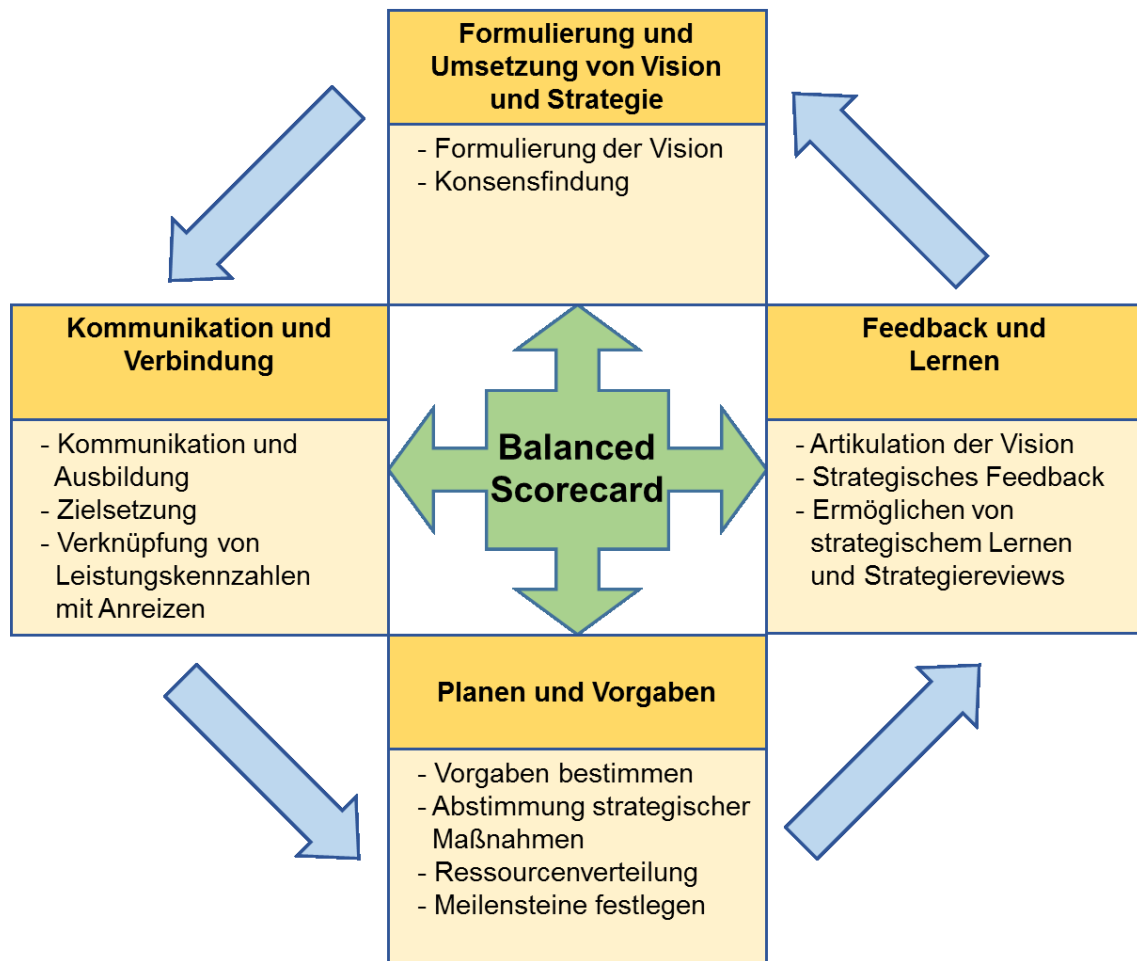


Abbildung 7: Strategic Management Process¹³⁷

¹³⁷ Entnommen aus: Karnstedt.com; o.S., Eigene Darstellung

Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie: Dieser erste Teilprozess soll Aufschluss und Bestätigung innerhalb der Führungsebene hinsichtlich der Vision und Strategie eines Unternehmens schaffen. Im Anschluss daran werden durch die Unternehmensführung aus der Strategie konkrete Ziele objektiviert. Das geschieht durch die Ableitung von strategischen Zielen aus der Strategie, welche dann mit Kennzahlen operationalisiert werden. Bei dieser Überleitung der Strategie in operative Größen kommt den Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine außerordentliche Bedeutung zu.¹³⁸ Kaplan und Norton haben empfohlen, mit der Festlegung der Ziele der finanziellen Perspektive zu beginnen, im Anschluss daran die Ziele der Kundenperspektive, danach die Ziele der internen Prozessperspektive und zuletzt jene Ziele der Perspektive Lernen und Entwicklung zu fixieren.¹³⁹

Kommunikation und Verbindung: Als zweiten Schritt werden die Zielgrößen dieses Teilprozesses in die Hierarchie der Unternehmung überführt. Damit sollen die Handlungsträger konform der Strategie ausgerichtet und eingestellt werden. Hilfreich dabei ist neben Kommunikations- und Weiterbildungsmaßnahmen die Vernetzung der BSC mit den Zielen von der Teamebene bis zur Ebene der einzelnen Mitarbeiter. Eine Koppelung der Zielerreichung mit einem Anreizsystem soll dabei ein strategiekonformes Verhaltensbild erzeugen.¹⁴⁰ Schlussendlich jedoch müssen alle Teilziele und Anreizsysteme auf allen jeweiligen Hierarchieebenen konform mit der Unternehmensstrategie sein. Die BSC setzt auf einen fortwährenden Abstimmungsprozess im Gegenstromprinzip, um die Kompatibilität zwischen den entsprechenden Zielen aller Hierarchieebenen mit der Unternehmensstrategie zu erreichen.¹⁴¹

Planen und Vorgaben: In diesem Teilprozess werden operative Maßnahmen zur Erreichung der Vorgaben auf allen Hierarchieebenen festgelegt, die benötigten personellen und materiellen Mittel verteilt und fixiert, welche zu erzielenden Resultate in bestimmten Zeiträumen zu erzielen sind.¹⁴²

Feedback und Lernen: Dieser letzte Schritt beinhaltet ein strategisches Feedback, Strategiereviews und strategisches Lernen. Es soll eine Zielerreichungskontrolle und Abweichungsanalyse durchgeführt werden und basierend darauf die verwendeten

¹³⁸ Vgl. Zimmermann, K. (2003): Supply Chain Balanced Scorecard, S. 62 f

¹³⁹ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, S. 11

¹⁴⁰ Vgl. Piser, M. (2004): Strategisches Performance Management, S. 159

¹⁴¹ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 67

¹⁴² Vgl. ebd

Strategien auf deren Tauglichkeit untersucht und bei festgestellten Abweichungen dahingehend angepasst werden.¹⁴³ Im Zuge der Strategiereviews soll in regelmäßigen Zeitständen überprüft werden, ob die von der Führungsebene angenommenen Bedingungen auch weiterhin, unter Beachtung der momentanen Erkenntnisse und Sachlage, ihre Gültigkeit haben.¹⁴⁴

Aus den eben dargelegten Erläuterungen geht hervor, dass die BSC ein „Double-Loop-Learning“ impliziert. Dieses führt im Gegensatz zum „Single-Loop-Learning“, wo ausschließlich identifizierte Fehler korrigiert werden, zusätzlich zu der Anpassung einer suboptimalen Ausführungshandlung auch zu einer Anpassung der Unternehmensstrategie und Unternehmensziele.¹⁴⁵ Dieser Teilprozess wird jedoch nur sehr ungenau beschrieben. Damit bleibt der Unternehmensführung die Entscheidung, ob jede Zielverfehlung zu einer Anpassung der Strategie führt oder nicht. Genauere Erläuterungen über den Ablauf dieser Erkenntnis- und Entscheidungsprozesse werden nicht gemacht.¹⁴⁶

5.2 Weiterentwicklung zur Balanced Scorecard in der Beschaffung

Obwohl sich die BSC in der Beschaffung immer größere Verwendung findet, hält sich die Menge an Veröffentlichungen dazu in der Fachliteratur noch im Rahmen.¹⁴⁷ Unternehmen, welche ihre Einkaufsagenden noch nicht mittels BSC führen, verwenden trotzdem sehr häufig Kennzahlen dazu. Dabei herrschen dort vielfach folgende Defizite:

- Kein oder kein ausreichender Bezug der Beschaffungs- zur Unternehmensstrategie
- Ungenügender Zusammenhang der verwendeten Kennzahlen und der Beschaffungsstrategie

¹⁴³ Vgl. Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, S. 376

¹⁴⁴ Vgl. Zimmermann, K. (2003): Supply Chain Balanced Scorecard, S. 64

¹⁴⁵ Vgl. Argyris, C.; Schön, D. A. (1978): Organizational Learning, S. 2 f und S. 20 f

¹⁴⁶ Vgl. Piser, M. (2004): Strategisches Performance Management, S. 161

¹⁴⁷ Vgl. Kaufmann, L. et al. (2005): Überblick über das Beschaffungscontrolling, S. 13

- Unzulängliche Konkretisierung der Kennzahlen
- Führung und Anreiz der Beschaffungsmitarbeiter hauptsächlich über eine einzige Messgröße, der Einstandspreisreduktion.

Bei der Procurement-BSC werden die Leistungen der Teilbereiche der Beschaffung wie folgt dargestellt:¹⁴⁸

- Ganzheitlich
- Als Gleichgewicht (balanced)
- Aus verschiedenen Perspektiven
- Auf einer Anzeigetafel (scorecard)

Der Grundaufbau der Procurement-BSC geschieht analog zur klassischen Kaplan/Norton BSC, jedoch wird dazu geraten, diese um eine Lieferantenperspektive zu ergänzen, um dadurch die Vernachlässigung einiger strategischer Beschaffungsziele oder eine Vermischung unterschiedlicher Ziele und damit einen teilweisen Verlust der Transparenz zu verhindern.¹⁴⁹

Nachstehend wird anhand eines Beispiels der teilweise Aufbau einer Beschaffungs-BSC mit ihren Perspektiven veranschaulicht:

Finanzperspektive: Diese gibt das monetäre Ergebnis des Teilbereiches wieder. Es kommen dabei monetäre Kennzahlen, welche den Beitrag der Strategieumsetzung zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses darstellen, zur Verwendung. Diese Kennzahlen können klassische Größen wie beispielsweise ROI, ROCE oder der Cashflow sein, wie aber auch der Umsatz pro Beschaffungsmitarbeiter.¹⁵⁰

Kundenperspektive: Diese zeigt die Qualität der Beschaffungsbeziehungen zu den unternehmensinternen sowie externen Kunden auf.¹⁵¹ Entchelmeier rät dazu, daraus zwei eigene Kundenperspektiven zu generieren, und zwar eine interne

¹⁴⁸ Vgl. Eschenbach, S. (1999): Balanced Scorecard für die Materialwirtschaft, S. 42

¹⁴⁹ Vgl. Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 72

¹⁵⁰ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 69

¹⁵¹ Vgl. Aich, R.; Fiedler, C. (2004): Balanced Scorecard im Strategischen Einkauf, S. 42

Kundenperspektive und eine externe Kundenperspektive.¹⁵² Im Fokus der internen Kundenperspektive sollen die Beziehungen zu den anderen Fachabteilungen sowie die Zusammenarbeit mit denselben stehen. Mögliche Kennzahlen hierzu wären die Kundenzufriedenheit oder die Höhe des Beschaffungsvolumens, welches am Einkauf vorbei beschafft wird. Als Kennzahlen der externen Kundenperspektive können beispielsweise wieder die Kundenzufriedenheit, die Kundenrentabilität und der Markt- oder Kundenanteil Verwendung finden.¹⁵³

Prozessperspektive: Hier steht in erster Linie die Effizienz der verwendeten Beschaffungsprozesse im Vordergrund. Die Kennzahlen dieser Perspektive stellen die Abwicklungszeit, -häufigkeit und -dauer von Prozessen im Einkauf dar.¹⁵⁴ Als Kennzahlen werden häufig die Anzahl der Bestellungen pro Mitarbeiterstunde, die Durchlaufzeit von Beschaffungsprozessen oder die Anzahl an Kundenreklamationen pro Zeitraum verwendet.¹⁵⁵

Lern- und Entwicklungsperspektive: Diese soll erkennen lassen, dass die Erreichung der Beschaffungsziele wesentlich von motivierten Mitarbeitern und einer kontinuierlichen Verbesserung des Produkt- sowie Dienstleistungsangebotes abhängig ist.¹⁵⁶ Deshalb kommen in dieser Perspektive Kennzahlen zum Einsatz, welche die Grundlage für eine stetige Verbesserung und Weiterbildung der Beschaffungsmitarbeiter sowie der Beschaffungsabteilung bilden.¹⁵⁷ Erwähnenswerte Kennzahlen sind beispielsweise die Fluktuationsquote der Einkaufsmitarbeiter, umgesetzte Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter, bei großen Organisationen der Anteil strategischer Einkäufer an der Gesamtanzahl der Mitarbeiter oder die Anzahl funktions- und abteilungsübergreifender Projekte wie beispielsweise Werteanalysen.¹⁵⁸

Lieferantenperspektive: Wie von Entchelmeier angeraten, sollte die Lieferantenperspektive hinzugefügt werden, um mit ihr das Lieferantenmanagement messbar und steuerbar zu machen und alle strategischen Ziele, welche die Zulieferer betreffen, zu erfassen. Diese strategischen Ziele können die Verbesserung der

¹⁵² Vgl. Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 72

¹⁵³ Vgl. Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 72

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 73

¹⁵⁵ Vgl. Hartel, D. (2009): Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen, S. 152

¹⁵⁶ Vgl. Horstmann, W. (1999): Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien, S. 194

¹⁵⁷ Vgl. Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 73

¹⁵⁸ Vgl. Hartel, D. (2009): Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen, S. 152

Lieferantenqualität oder eine Lieferantenreduktion sein,¹⁵⁹ wobei eine zu drastische Reduktion der Zulieferer in einer stärkeren Abhängigkeit von bestehenden Lieferanten enden kann. Die Hauptaussage Jahns ist die Veranschaulichung, wie gut die Zusammenarbeit mit den Zulieferern funktioniert und wie sich die Lieferantenqualität seit Projektstart entwickelt hat.¹⁶⁰ Die dezidierte Betrachtung der Lieferanten kann zur Erreichung signifikanter Verbesserungen des finanztechnischen Bereichs führen. Geeignete Kennzahlen zur Lieferantenbewertung sind die Anzahl termingerechter Anlieferungen oder die Lieferbereitschaft. Es besteht auch die Möglichkeit, Kennzahlen betreffend der Lieferstruktur, wie die Anzahl der Lieferanten gesamt oder die Anzahl an A-, B- oder C-Lieferanten zu verwenden.¹⁶¹ Ebenso aufgezeichnet werden können Messgrößen zur Lieferantenqualifizierung und –entwicklung, Qualität oder Know-how.¹⁶²

Um die bestehenden Verknüpfungen zwischen den genannten Perspektiven zu veranschaulichen, sollten Ursache-Wirkungs-Ketten erstellt werden. Durch diese Beziehungen wird dargestellt, welche Auswirkung eine einzelne Maßnahme durchlaufend auf alle Perspektiven hat. Nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel dieser Kausalketten:

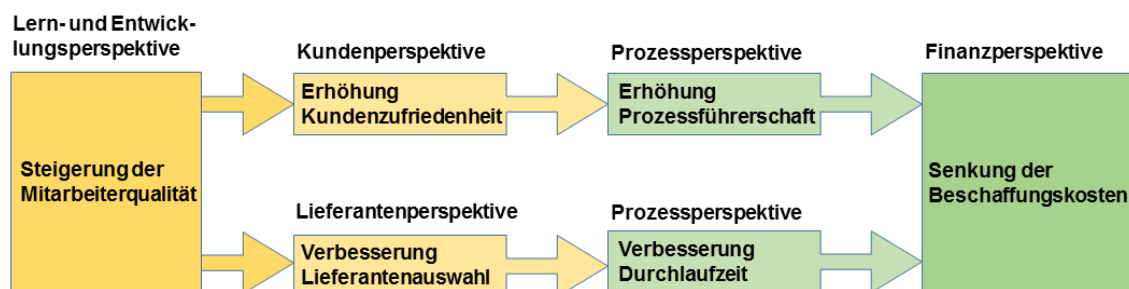


Abbildung 8: Ursache-Wirkungskette einer P-BSC mit strategischen Zielen¹⁶³

¹⁵⁹ Vgl. Appelfeller, W.; Buchholz, W. (2005): Supplier Relationship Management, S. 103

¹⁶⁰ Vgl. Jahns, C. (2005): Supply Management, S. 333 f.

¹⁶¹ Vgl. Eschenbach, S. (1999): Balanced Scorecards für die Materialwirtschaft, S. 40

¹⁶² Vgl. Hartel, D. (2009): Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen, S. 152

¹⁶³ Entnommen aus: Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 72; Eigene Darstellung

5.3 Analyse der Procurement-Balanced Scorecard

In diesem Abschnitt findet eine Analyse der BSC basierend auf die Anforderungen an Performance-Measurement-Systeme aus Kapitel 4 statt.

Ausgewogenheit der Messgrößen: Die BSC berücksichtigt neben monetären und nicht-monetären Messgrößen¹⁶⁴ auch Kennzahlen, welche die Leistung einer Unternehmung aus strategischer, langfristiger sowie operativer, kurzfristiger Sicht erfassen.¹⁶⁵ Weiters werden interne Kennzahlen, den Perspektiven Lernen und Entwicklung und interne Geschäftsprozesse zugeordnet, sowie externe Messgrößen, beinhaltet in den Perspektiven Finanzen und Kunde, betrachtet.¹⁶⁶ Eine BSC enthält neben Leistungstreibern, sogenannten Frühindikatoren, auch nachlaufende Indikatoren (Spätindikatoren).¹⁶⁷ Zur Betrachtung kommen außerdem noch qualitative und quantitative Performanceindikatoren.¹⁶⁸

Damit kann summa summarum die Feststellung getroffen werden, dass die BSC wie gefordert einen umfassenden *Ausgewogenheitsanspruch* hinsichtlich des Unternehmensgeschehens durch Perspektiven und Indikatoren impliziert.¹⁶⁹

Stakeholdergruppen: Die Interessen der internen Stakeholder, wie Anteilseigner oder andere Projektgruppen, berücksichtigen die Perspektiven Lernen und Entwicklung sowie interne Geschäftsprozesse. Die Perspektiven Finanzen und Kunde beinhalten die Interessen der externen Stakeholder.¹⁷⁰ Zusammengefasst ergeben die einzelnen Perspektiven ein Gesamtabbild des Unternehmens und ermöglichen damit eine ganzheitliche und ausgewogenen Betrachtung desselben. Die direkte Verbindung zwischen den Perspektiven bilden die Vision und die Strategie der Unternehmung.¹⁷¹

Es gibt Autoren, welche die Auswahl der Perspektiven als unzureichend kritisieren, da beispielsweise ebenso wichtige Aspekte wie Ansprüche von Lieferanten oder Mitarbeitern sowie Gewerkschaften keine ausreichende Berücksichtigung finden.¹⁷² Sie

¹⁶⁴ Vgl. Giese, A. (2012): Differenziertes Performance Measurement in Supply Chains, S. 47

¹⁶⁵ Vgl. ebd

¹⁶⁶ Vgl. Günther, T.; Grüning, M. (2001): Performance Measurement-Systeme, S. 287

¹⁶⁷ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard, S. 149 f

¹⁶⁸ Vgl. Erdmann, M.-K. (2007): Supply Chain Performance Measurement, S. 173

¹⁶⁹ Vgl. Grüning, M. (2002): Performance-Measurement-Systeme, S. 64

¹⁷⁰ Vgl. Günther, T.; Grüning, M. (2001): Performance Measurement-Systeme, S. 287

¹⁷¹ Vgl. ebd

¹⁷² Vgl. Günther, T.; Grüning, M. (2001): Performance Measurement-Systeme, S. 291

fordern daher die Einführung zusätzlicher Perspektiven.¹⁷³ In ihrem Werk betonten Kaplan und Norton explizit, dass ihre Form der BSC mit den vier Perspektiven unverbindlich ist und Perspektiven je nach Bedarf hinzugefügt oder verändert werden können.¹⁷⁴

Weiters beanstandet wird eine nicht ausreichende Orientierung der BSC nach Außen. Abgesehen von der Kundenperspektive fehlt jeglicher Bezug zu außerorganisatorischen Vorgängen wie Strategien und bereits gesetzte Handlungen der Mitbewerber. Eine Lösung wäre der Vorschlag von Günther und Grüning, die BSC um eine Wettbewerberperspektive zu ergänzen.¹⁷⁵

Andere Autoren wie Reichmann empfinden die P-BSC als ausreichend. Dieser geht davon aus, dass die Perspektiven nicht die Stakeholder selbst beinhalten, sondern Sachverhalte, welche im Sinne der Stakeholder die Entwicklung der Unternehmung beeinflussen.¹⁷⁶

Integration kontinuierlicher Verbesserungsaspekte: Diese können mittels der Perspektive Lernen und Entwicklung in die P-BSC integriert werden. Hier werden Messgrößen betrachtet, welche die Grundlage für permanente Verbesserung und die Optimierung und Weiterentwicklung des Unternehmens sind. Diese Kennzahlen stellen jene Informationen bereit, die eine kontinuierliche Verbesserung, sowohl in der Beschaffung, wie auch im ganzen Unternehmen, ermöglichen.¹⁷⁷

Strategic Management Process: Hier kommt es durch Feedback bezüglich der Zielerreichung der strategischen Ziele zu einem strategischen Lernen. Dazu kommt, dass nach dem Prinzip des „Feedforward“ vorhandene Strategien auf Relevanz geprüft und bedarfsweise angepasst werden.¹⁷⁸ Basierend auf diesem strategischen Lernen erfolgt sowohl in der Beschaffung, wie im ganzen Unternehmen, eine kontinuierliche Verbesserung.

¹⁷³ Vgl. Willis, A. (1994): For Good Measure, S. 19 f. und Van de Vilet, A. (1997): The New Balancing Act, S. 78

¹⁷⁴ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, S. 8

¹⁷⁵ Vgl. Günther, T.; Grüning, M. (2001): Performance Measurement-Systeme, S. 292

¹⁷⁶ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 602 f

¹⁷⁷ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 73

¹⁷⁸ Vgl. Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, S. 376

Visions- und Strategieanbindung: Der Strategic Management Process dient in der BSC der Überführung der Unternehmensstrategie in operative Maßnahmen. Hierdurch wird gewährleistet, dass die kurzfristigen Maßnahmen mit den langfristigen Zielen korrelieren.¹⁷⁹

Aggregationsgrad: Ausgehend von den fünf Perspektiven ermöglicht die Procurement-BSC, Informationen auf hochrangiger Unternehmensebene, wie beispielsweise die Kennzahlen der Finanzperspektive, genauso darzustellen wie Informationen auf niedrigeren Ebenen (Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive).¹⁸⁰

Frühwarnfunktion: Als sogenannte Frühindikatoren haben die Kundenperspektive, die Interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive die Aufgabe, Entwicklungstendenzen aufzuzeigen.¹⁸¹ Daraus folgt, dass die Beschaffungs-BSC mit ihren strategischen Messgrößen eine gerichtete Umfeldbeobachtung zulässt. Um eine umfassendere strategische Überwachung zu gewährleisten, sollte die BSC um ein Frühwarnsystem und / oder eine Szenariotechnik ergänzt werden.¹⁸² Da um schwache Signale festzustellen ein breites Netzwerk an Sensoren in allen Bereichen des Unternehmens erforderlich ist, kann die BSC, da hauptsächlich als Instrument zur Kommunikation und Strategieplanung genutzt, diese Aufgabe nicht ausreichend erfüllen. Eine Beurteilung der Relevanz von diversen Umwelteinflüssen durch Mitarbeiter ist in dem Ansatz der Balanced Scorecard nicht vorgesehen.¹⁸³

Berücksichtigung von Anreiz- und Belohnungsaspekten: Das Koppeln der BSC mit einem vorhandenen Anreizsystem ist nicht nur möglich, laut Kaplan und Norton ist es sogar von essentieller Wichtigkeit, um die gewünschten Änderungen zeitnah realisieren zu können. Als Beispiel kann die direkte Verbindung von Leistungsprämien mit Zielvorgaben und Kennzahlen dienen.¹⁸⁴

Operative Kontrolle: Die Operationalisierung der strategischen Ziele sowie die Zuordnung von Verantwortlichkeiten ergibt die Möglichkeit einer operativen Kontrolle.¹⁸⁵

¹⁷⁹ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 73

¹⁸⁰ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 73

¹⁸¹ Vgl. Giese, A. (2012): Differenziertes Performance Measurement in Supply Chains, S. 47 f

¹⁸² Vgl. Müller, A. (2005): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, S. 137

¹⁸³ Vgl. Piser, M. (2004): Strategisches Performance Management, S. 162

¹⁸⁴ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, S. 209 ff

¹⁸⁵ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 74

Durchführungskontrolle: Eine Bewertung der Zielerreichung inklusive notwendiger Startegieanpassung erfolgt größtenteils im vierten Teilschritt Feedback und Lernen des Strategic Management Prozesses.

Prämissenkontrolle: Eine regelmäßige Erstellung von Ursache-Wirkungs-Modellen auf Basis der zugrundeliegenden Hypothesen ermöglicht mit der BSC eine Kontrolle der Mindestanforderungen.¹⁸⁶ „Anhand [...] von Verbindungen zwischen den Kennzahlen der Balanced Scorecard können Manager empirisch [...] überprüfen, ob die hypothetische Kausalkette der strategischen Maßnahmen, Leistungstreiber und Ergebnisse der Geschäftsstrategie gültig sind.“¹⁸⁷

Flexibilität: Bei der Beschaffungs-BSC handelt es sich um ein flexibles System, welches sich ständig durch einen Lern- und Feedbackprozess weiterentwickelt.¹⁸⁸ Diese Flexibilität ergibt sich aus der Tatsache, dass strategische Ziele inklusive ihrer Kennzahlen bedarfsgerecht abgeändert, ergänzt oder gestrichen werden können.¹⁸⁹

Wirtschaftlicher Änderungsaufwand: Angesichts der Tatsache, dass nahezu alle Ursache-Wirkungs- Beziehungen auch Änderungen unterliegen, kommt zum positiven Aspekt der BSC, dass sie langfristig und permanent Lernprozesse und Verbesserungen fördert, der negative hinzu, dass diese Anpassungen sehr kostenintensiv sind.¹⁹⁰ Hervorzuheben ist das gerade die Beschaffung und Verwaltung der nicht-monetären Informationen, welche vier der fünf Perspektiven dominieren, sehr kosten- und zeitintensiv sein kann. Monetäre Informationen können im Gegensatz dazu direkt aus Kostenrechnungs- und Buchhaltungssystemen übernommen werden. Auch die Möglichkeit strategische Ziele anzupassen, bedingt durch die darauf notwendige Anpassung der relevanten operationalen Ziele, einen enormen Aufwand.¹⁹¹

Netzwerkorientierte Ansätze: Wird die klassische BSC um einen netzwerkorientierten Ansatz, wie bei der Procurement-BSC um eine Lieferantenperspektive erweitert, kann dadurch das Lieferantenmanagement mess- und steuerbar gemacht und in

¹⁸⁶ Vgl. Gladen, W. (2002): Performance Measurement als Methode der Unternehmenssteuerung, S. 32

¹⁸⁷ Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, S. 252

¹⁸⁸ Vgl. Vinck, C. (2009): Die Entwicklung für eine BSC für eine Non-Profit-Organisation, S. 73

¹⁸⁹ Vgl. Stoll, B. (2008): Balanced Scorecard für soziale Organisationen, S. 149 f

¹⁹⁰ Vgl. Schedler, B. (2005): Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen, S. 158

¹⁹¹ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 75

weiterer Folge Aussagen zur Lieferantenqualität oder die Qualität der Zusammenarbeit mit Zulieferern getroffen werden.¹⁹²

Berücksichtigung mehrerer Leistungsebenen: Obwohl sich die klassische BSC nur auf die Führungsebene der Unternehmung bezieht,¹⁹³ können davon ausgehend Scorecards bis herunter auf Teamebene abgeleitet werden. Sie kann auch als PM-Instrument für einzelne Funktionen oder Prozesse, wie beispielsweise die Beschaffungsfunktion, verwendet werden. Dafür ist aber immer eine Anpassung der BSC an den jeweiligen Einsatzzweck notwendig. Untergeordnete Scorecards müssen aber zwingend aus übergeordneten abgeleitet werden. Die Procurement-BSC bricht aus der von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Unternehmens-BSC einzelne, einkaufsrelevante Funktionen und Prozesse herunter.¹⁹⁴

Ganzheitlicher Ansatz: Das Prinzip der BSC ist für alle Organisationstypen anwend- und konfigurierbar, setzt aber voraus, dass die Standard-BSC an die jeweiligen Unternehmen sowie Geschäftsfelder und damit auch an deren Unternehmensvision und –strategien, angepasst wird.¹⁹⁵

Ursache-Wirkungs-Netz: Gemeinsam mit der Strategie stellen die Ursache-Wirkungs-Beziehungen den Mittelpunkt des BSC-Konzeptes dar und erfahren dadurch eine besondere Aufmerksamkeit.¹⁹⁶

Das Bestreben, die Messgrößen der vier Perspektiven in der klassischen und deren fünf in der P-BSC über Kausalketten zu verbinden und dadurch die Unternehmens- bzw. Beschaffungsstrategie abzubilden, ermöglicht die exakte Steuerung des Unternehmens oder eben der Beschaffung. Die P-BSC wird als deterministisches System, dessen Parameter fest miteinander verbunden sind, gesehen. Es wird ebenso davon ausgegangen, dass es keine Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren gibt, sondern die Wirkung stets in die gleiche Richtung erfolgt (siehe Abbildung 12). Die Praxis zeigt aber immer wieder, dass doch Wechselwirkungen vorkommen und eine zufällige

¹⁹² Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 76

¹⁹³ Vgl. Gladen, W. (2002): Performance Measurement als Methode der Unternehmenssteuerung, S. 28

¹⁹⁴ Vgl. Müller, A. (2005): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, S. 154

¹⁹⁵ Vgl. Wettstein, T. (2002): Gesamtheitliches Performance Measurement, S. 57 f

¹⁹⁶ Vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 76

Komponente im System der Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht ganz ausgeschlossen werden kann.¹⁹⁷

Ein Vorteil der Ursache-Wirkungs-Ketten in der BSC generell ist, dass diese das Verständnis der Unternehmensstrategie, wie auch das Verständnis zwischen den einzelnen Fachabteilungen fördern.¹⁹⁸

Methodik zur Kennzahlenermittlung: Es sind in der Beschreibung der BSC generell nur wenige Aussagen zur Methodik der Ermittlung der Kennzahlen getroffen worden. Darauf, dass dies unter Berücksichtigung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen stattfinden soll, wurde aber hingewiesen. Als Folge dessen kommt auch in der Procurement-BSC generell keine konkrete Methodik zur Kennzahlenermittlung vor.¹⁹⁹

Involvierung der Mitarbeiter: Die Vereinbarung der strategischen Ziele wird normalerweise von der Führungsebene durchgeführt. Die Ziele werden dann top-down heruntergebrochen. Das Gleiche geschieht bei der Beschaffungs-BSC, der Unterschied ist wiederum, dass diese als Ausgangspunkt die Unternehmens-BSC besitzt. Bei der Ausarbeitung und Implementierung der BSC sind die Beschaffungsmitarbeiter nicht zwingend zu involvieren. Durch die Kommunikation der Ursache-Wirkungs-Beziehungen und durch das Feedback der Beschaffungsmitarbeiter an die Abteilungsleitung können sie dennoch einen wichtigen Beitrag leisten.²⁰⁰

Transparenz: Solange die Beschaffungs-BSC als solches nicht überfrachtet wird, dass die Übersichtlichkeit und damit die Transparenz verloren gehen, wird sie in der Regel als transparent empfunden. Hoffmann schrieb, dass die Transparenz nur bei oberflächlicher Betrachtung gegeben ist, die Komplexität aber erst bei der Ableitung von Zielen, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen auf die unteren Hierarchieebenen entsteht.²⁰¹

¹⁹⁷ Vgl. Günther, T.; Grüning, M. (2001): Performance Measurement-Systeme, S. 289

¹⁹⁸ Vgl. Wettstein, T. (2002): Gesamtheitliches Performance Measurement, S. 58

¹⁹⁹ Vgl. o. V. (2012): Management Summary, FHS St. Gallen, S. 71

²⁰⁰ Vgl. ebd., S. 72

²⁰¹ Vgl. Hoffmann, O. (2002): Performance Management, S. 63

6 Fazit zur Procurement-Balanced Scorecard

*„Sollten Ihnen meine Aussagen zu klar gewesen sein,
müssen Sie mich falsch verstehen haben.“*

Alan Greenspan

Ebenso wie für die klassische BSC gilt auch für die Procurement-Balanced Scorecard, dass wegen der Priorisierung auf die fünf Perspektiven und damit auf die Ganzheitlichkeit, der Fokus auf den finanziellen Erfolg der Beschaffung möglicherweise nicht ausreichend gegeben ist.²⁰²

Damit kann festgehalten werden, dass das Konzept der P-BSC die Leistungsmessung und –verbesserung der Beschaffung, ausgerichtet an der Unternehmensstrategie, ermöglicht. Die ausgewogene Verteilung von finanziellen und nicht-finanziellen Kenngrößen ermöglicht ein umfassendes Abbild der Abteilungsleistung. Das Realisieren und die ständige Aktualisierung sind aber sehr aufwendig und bieten keine Garantie, alle einkaufsrelevanten Herausforderungen zu bewältigen.²⁰³

Die Schlichtheit der Balanced Scorecard wird oft zum Kritikpunkt, sie kann aber auch als Stärke angesehen werden, da sie damit zum Beispiel für neue Mitarbeiter gut zu durchschauen und generell einfacher zu kommunizieren ist.²⁰⁴

Abschließend werden nochmals die Stärken gefolgt von ihren Schwächen aus der Sichtweise von Schedler, jedoch umgelegt auf die Procurement-BSC, dargestellt:

Stärken:

- Die Procurement-BSC liefert ein ausgewogenes Bild der Entwicklung der Beschaffungsabteilung.

²⁰² Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 82

²⁰³ Vgl. Schedler, B. (2005): Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen, S. 162

²⁰⁴ Vgl. Schreyer, M. (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, S. 52

- Sie kann an die spezifische Situation der jeweiligen Einkaufsabteilung angepasst werden.
- Die P-BSC orientiert sich ebenfalls explizit an der Unternehmensstrategie und hilft auf diese Weise der Einkaufsführung, ein integriertes System von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben sowie Maßnahmen zu generieren.
- Die Beschaffungs-BSC ist anschaulich, unkompliziert, gut verständlich und daher einfach zu kommunizieren.
- Die P-BSC zeigt die Vorgänge in der Beschaffung komprimiert als eine Darstellung.

Schwächen:

- Die Konzentration auf die fünf Perspektiven verleitet zu unkritischer Übernahme dieser Einteilung.
- Die tatsächlichen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge im gesamten Unternehmen zwar schwer erfassbar, verbessert sich dies jedoch bereits durch die Ableitung zur P-BSC und auch weiter mit absteigender Hierarchieebene.
- Nicht-monetäre Informationen wie Kundenzufriedenheit oder Mitarbeiterzufriedenheit sind teilweise sehr kostenintensiv in der Beschaffung und häufig mit Schnittstellenproblemen bei der Einbindung in die Procurement-BSC verbunden.
- Die Entwicklung, Einführung und laufende Anpassung einer Beschaffungs-BSC ist aufwendig und kostenintensiv, wobei die Kosten-Nutzen-Effizienz bis dato noch nicht empirisch belegt wurde.
- Schon der generelle BSC-Ansatz, wie auch die P-BSC, besitzt aus der Perspektive der Leistungsmessung der Kennzahlen und Prozesse nur wenig Innovationsgehalt.²⁰⁵

²⁰⁵ Schedler, B. (2005): Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen, S. 163

Literaturverzeichnis

Aich, R.; Fiedler, C. (2004): Balanced Scorecard im Strategischen Einkauf, in: Beschaffung Aktuell, 51 Jg., 2004, Nr. 2, S. 41-43

Appelfeller, W.; Buchholz, W. (2005): Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements, 1. Auflage, Gabler Verlag, 2005.

Argyris, C; Schön, D. (1978): Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Bd. 139, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997.

Arnolds, H. et al. (2010): Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen, Spezialthemen, Übungen, 11. Auflage, Gabler Verlag, 2010.

Barney, J. B. (2002): Gaining and sustaining competitive advantage (2nd edition), Upper Saddle River, New Jersey 2002

Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2007.

Böhm, R.; Fuchs, E.; Pacher, G. 1994: System -Entwicklung in der Wirtschaftsinformatik. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich, 1994.

Bogaschewsky, R. (1999): „Beschaffung“; in: P. Klaus; W. Krieger (Hrsg.), Gabler Lexikon Logistik; 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, S. 45-50.

Bourne, M. (2004): Handbook of Performance Measurement, 3. Auflage, Gee Publishing, London, 2004.

Brecht, U. (1993): Die Materialwirtschaft industrieller Unternehmungen: Kennzeichnung ihrer Aufgaben, Ziele und Rahmenbedingungen, 1. Auflage, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, 1993.

Carter, P; Monczka, R. M. (2005): Strategic Performance Measurement for Purchasing and Supply, Tempe, CAPS Research, 2005.

Deming, E. 1989: Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge (Mass.) 1989.

Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Eberlein, J. (2010): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, 1. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2010.

Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement: Leistungsmessung in Einkauf und Supply Management, 1. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2008.

Erdmann, M.-K. (2007): Supply Chain Performance Measurement: Operative und strategische Management- und Controllingansätze, 2. Auflage, EUL Verlag, Lohmar, 2007.

Eschenbach, S. (1999): Balanced Scorecards für die Materialwirtschaft, in: Beschaffung Aktuell, o. Jg., 1999, Nr. 10, S. 38-41.

Friedag, H.R.; Schmidt, W. (2004): My Balanced Scorecard, Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung; Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i.Br. 2004

Friedl, B. (1990): Grundlagen des Beschaffungscontrolling, 1. Auflage, Duncker und Humblot Verlag, Berlin, 1990.

Gabler Wirtschaftslexikon.de: Balanced Scorecard, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html>, Abruf vom 15.07.2015.

Giese, A. (2012): Differenziertes Performance Measurement in Supply Chains, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012.

Gladen, W. (2002): Performance Measurement als Methode der Unternehmenssteuerung, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2002, Nr. 227, S. 5-16.

Gladen, W. (2011): Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011.

Gleich, R. 2001: Das System des Performance Measurement. Verlag Vahlen, München, 2001.

Gleich, R. (2011): Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München, 2011.

Günther, T.; Grüning, M. (2000): Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz: Deskriptiver Anwendungsbericht, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 44/00, 2000.

Günther, T.; Grüning, M. (2002): Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz, in: Controlling, 14. Jg., 2002, Nr. 1, S. 5-13.

Grüning, M. (2002): Performance Measurement-Systeme: Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2002.

Hartel, D. (2009): Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen: Praxisleitfaden mit Fallstudien, 1. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2009.

Hax, Maljuf, N.S. (1991): Strategisches Management, ein integratives Konzept aus den MIT, Frankfurt / Main: Campus 1991.

Hill, C. W. (1988): Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework, Academy of Management Review, 13(3), 1998

Hirschsteiner, G. (2006): Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2006.

Hofbauer, G. et al. (2009): Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung, 1. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2009.

Hoffmann, O. (2002): Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2002.

Horstmann, W. (1999): Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Controlling, 11. Jg., 1999, Nr. 4/5, S. 193-199.

Horváth, P. (2009): Controlling, 11. Auflage, Vahlen Verlag, München, 2009.

Horváth, P.; Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard: Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 20 Jg., 1998, Nr. 5, S. 39-48.

Horváth & Partners (2008): Balanced-Scorecard-Studie 2008: Ergebnisbericht, Stuttgart, 2008.

Horváth & Partners (2011): Performance Management im Einkauf 2011: Den Wertbeitrag des Einkaufs aktiv steuern und optimieren, Stuttgart, 2011.

Hug, W.; Weber, J. (2011): Wertetreiber Einkauf: Wertehebel im Einkauf als Controllingaufgabe, 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2011.

Hungenberg, H. (2000): Kooperation und Konflikt aus Sicht der Unternehmensverfassung, in: Unternehmung, Gesellschaft und Ethik: Erfahrungen und Perspektiven, Eds. H. Hungenberg, B. Schwetzler, Wiesbaden 2000

Jahns, C. (2004): Controlling im Einkauf und Supply Management: Neue Ideen für eine rückständige Disziplin, in: Controlling, 2004, Nr. 4/5, S. 273-281.

Jahns, C. (2005): Supply Management: Neue Perspektiven eines Managementansatzes für Einkauf und Supply, Verlag Wissenschaft und Praxis, St. Gallen und Sternenfels, 2005.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 70. Jg, 1992, Nr. 1, S. 71-79.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, in: Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997.

Kämpf, R., Götz, C, Wichelhaus, F. 2000: Kennzahlen und Kennzahlssysteme in der Logistik, Thema des Monats der EBZ Beratungszentrum GMBH. Stuttgart 2000.

Karnstedt.com: <http://karnstedt.com/theorie.htm>, Abruf vom 28.12.2014.

Kaufmann, L. (2001), Internationales Beschaffungsmanagement: Gestaltung strategischer Gesamtsysteme und Management einzelner Transaktionen, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden u.a., 2001.

Kaufmann, L. et al. (2005): Überblick über das Beschaffungscontrolling, in: U. Schäffer; J. Weber (Hrsg.), Bereichscontrolling: Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005, S. 3-21.

Klingebiel, N. (2000): Integriertes Performance Measurement, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000.

Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 2004.

Krause, O. (2006): Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006.

Kummer, S. et al. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2. Auflage, Pearson Studium, München, 2009.

Large, R. (2006): Strategisches Beschaffungsmanagement: Eine praxisorientierte Einführung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006.

Liebetruth, T. (2005): Die Informationsbasis des Supply Chain Controllings: Forschungsstand, empirische Analyse, Gestaltungsempfehlungen, 1. Auflage, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2005.

Meyer, C. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 5. Auflage, Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels, 2008.

Mohr, G. (2010): Supply Chain Sourcing: Konzeption und Gestaltung von Synergien durch mehrstufiges Beschaffungsmanagement, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2010.

Müller, A. (2005): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, 2. Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2005.

o. V. (2012): Management Summary – FHS St. Gallen, [https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/ifu_FuC_ErgebnisReferenzModellScorecard/\\$FILE/IFU_Ergebnisse_Ref_Modell_Studie_final_version.pdf](https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/ifu_FuC_ErgebnisReferenzModellScorecard/$FILE/IFU_Ergebnisse_Ref_Modell_Studie_final_version.pdf), Abruf vom 02.08.2015.

Piontek, J. (2004): Beschaffungscontrolling, 3. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2004.

Piontek, J. (2012): Beschaffungscontrolling, 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2012.

Piser, M. (2004): Strategisches Performance Management, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance, New York, London 1985.

Procter, T. (2000): Essentials of Marketing, 2nd edition, Financial Times / Prentice Hall, Harlow 2000.

Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2006.

Schedler, B. (2005): Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen, Dissertation, 2005, [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3057/\\$FILE/dis3057.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3057/$FILE/dis3057.pdf), Abruf vom 07.07 2015.

Schentler, P; Tschandl, M. (2010): Beschaffungs-Controlling: Kosten und Nutzenpotenziale in der Beschaffung zielorientiert steuern, in: Gleich, R.; Klein, A. (Hrsg.), Der Controlling-Berater, Band 6, Beschaffungs-Controlling, Haufe Verlag, Freiburg, 2010, S. 25-47.

Schreyer, M. (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, 1. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2007.

Sieewart, H. et al. (2010): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 7. Auflage, Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien, 2010.

Stoll, B. (2008): Balanced Scorecard für soziale Organisationen: Qualität und Management durch strategische Steuerung, 2. Auflage, Walhalla Fachverlag, Regensburg, 2008.

Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfung im Einkauf, Gabler Verlag; Wiesbaden 2012.

T&O.de: Integrierte Steuerung der Beschaffungsleistung: Purchasing Performance Measurement im Mittelstand, <http://www.tundo.de/unternehmensentwicklung/63-integrierte-steuerung-der-beschaffungsleistung-purchasing-performance-measurementim-mittelstand>, Abruf vom 22.06.2015.

Van de Vilet, A. (1997): The New Balancing Act, in: Management Today, o. Jg., 1997, Nr. 7, S. 78-80.

Vinck, C. (2009): Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine Non-Profit-Organisation: Am Beispiel des deutschen Tennis Bundes e. V., Books on Demand GMBH, Norderstedt, 2009.

Wagner, S.; Weber, J. (2007): Beschaffungscontrolling: Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren, 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2007.

Welge, M., et al. (2001): Strategisches Management, Grundlagen – Prozess-Implementierung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001

Wekaservices.ch: http://www.wekaservices.ch/img_mail/finanzportal/tab3.gif, Abruf vom 07.07.2015.

Wettstein, T. (2002): Gesamtheitliches Performance Measurement: Vorgehensmodell und informationstechnische Ausgestaltung, Dissertation, 2002, <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=WettsteinT.pdf>, Abruf vom 10.07.2015.

Willis, A. (1994): For Good Measure, in: CA Magazine, 127. Jg., 1994, Nr. 10, S. 16-27.

Zimmermann, K. (2003): Supply Chain Balanced Scorecard: Unternehmensübergreifendes Management von Wertschöpfungsketten, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2003.

Anlagen

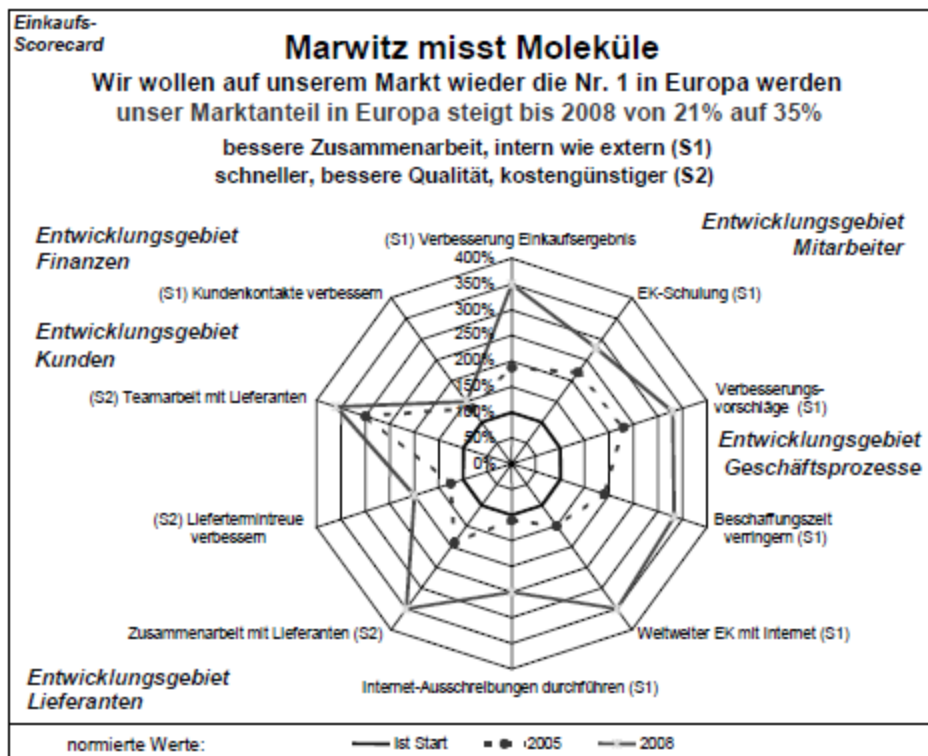
Anhang 1: Beispiel eines Auszuges aus der P-BSC der Marwitz GMBH

8.4 Balanced Scorecard des Marwitz-Einkaufs

Leitziel:	Wir wollen auf unserem Markt wieder die Nr. 1 in Europa werden
Leitbild:	Marwitz misst Moleküle
Leitkennzahl	<i>Wir erhöhen unseren europäischen Marktanteil von 21% auf 35% in 2008</i>
Strategisches Thema 1:	Wir sichern mit schneller und kostengünstiger Beschaffung von Materialien Kundenzufriedenheit
Strategisches Thema 2:	Aufbau strategischer Partnerschaften zu unseren Zulieferern

Marwitz GmbH		Einkaufs-Scorecard
Entwicklungsgebiet	Strategisches Projekt	Kennzahl
Mitarbeiter	1. Zielorientierte Schulung für Einkaufsmitarbeiter durchführen	Anzahl Mitarbeiter-Schulungstage
	2. Fort- und Weiterbildung als Zukunftsaufgabe	Anzahl von Verbesserungsvorschlägen aus Fortbildungsveranstaltungen
Geschäftsprozesse	3. Beschaffungszeit verringern	Durchschnittlicher Beschaffungsaufwand in Tagen
	4. Nutzung des Internets für weltweiten Einkauf	Anteil Beschaffungen über das Internet
	5. Durchführen von weltweiten Ausschreibungen im Internet	Anzahl von Internetausschreibungen
Lieferanten	6. Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern	Anzahl Kooperationsvereinbarungen mit Lieferanten

Kunden	7. Liefertermintreue der Lieferanten verbessern	Anzahl Abrufvereinbarungen mit Lieferanten
	8. Teamarbeit mit Lieferanten verstärken	Beteiligung von Lieferanten an Entwicklungsprojekten
	9. Intensivierung Kundenkontakte	Anzahl Kundenbesuche
	10. Kundenbindung verstärken	Anzahl Kunden, bei denen wir für mehr als 100 TEUR im Jahr ordern
Finanzen	11. Verbesserung Einkaufsergebnis	Erzielte Einsparungen (Prozent vom Vorjahresultat)



Quelle:

Friedag, H.R.; Schmidt, W. (2004): My Balanced Scorecard, S. 140 f

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname